

Die Strategische Rolle von Governance-Organen in Nonprofit Organisationen

*Eine empirische Untersuchung der Zusammenhänge zwischen
Kontext, Governance, Strategie und Performance im österreichischen Gesundheitssektor*

ISBN: 90-8559-241-0

© 2006, Johanna Wolfbauer

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the author.

Die Strategische Rolle von Governance-Organen in Nonprofit Organisationen

*Eine empirische Untersuchung der Zusammenhänge zwischen
Kontext, Governance, Strategie und Performance im österreichischen Gesundheitssektor*

*De strategische rol van governance organen bij niet-op-winst-gerichte organisaties:
Een empirisch onderzoek naar het verband tussen context, governance, strategie en
performance in de Oostenrijkse gezondheidszorg*

Proefschrift

**ter verkrijging van de graad van doctor aan de
Erasmus Universiteit Rotterdam
op gezag van de
rector magnificus**

Prof. Dr. S. W. J. Lamberts

en volgens besluit van het College voor Promoties.

De openbare verdediging zal plaatsvinden op

Vrijdag 24 november 2006 om 9 uur

door

Johanna Maria Wolfbauer

geboren te Linz, Oostenrijk

Promotiecommissie

Promotor:

Prof. Dr. Rob J. M. van Tulder

Overige leden:

Prof. Dr. Barbara Krug

Prof. Dr. Slawek J. Magala

Prof. Dr. Lucas C. P. M. Meijs

Meinen weisen Großmüttern

VORWORT

Die vorliegende Arbeit wäre nicht möglich gewesen, ohne die fachliche, persönliche und moralische Unterstützung, die Geduld und das Vertrauen von vielen Personen. Bei all jenen möchte ich mich hiermit bedanken.

An erster Stelle möchte ich meinem Supervisor und Mentor Prof. Dr. Rob van Tulder für die unkomplizierte Übernahme der Dissertationsbetreuung, seine geduldige Unterstützung in fachlichen Fragen und sein produktives Feedback in den entscheidenden Arbeitsphasen danken. Auch bei administrativen Dingen war er im universitären Bürokratie-Dschungel eine große Hilfe.

Ein großes Dankeschön an meine erste Freundin in den Niederlanden, Fabienne Fortanier, deren herausragendes statistisches Know-how, gepaart mit ihrer unermüdlich positiven Ausstrahlung, so manche aussichtslose statistische Einbahn in eine für mich interessante Herausforderung umwandelte. Die unausweichlichen Wut- und Verzweiflungstage blieben dank Fabienne an zwei Händen abzuzählen.

Mein Dank geht auch an Prof. Dr. Lucas Meijs für seine freundliche Aufnahme in den Forschungshallen der RSM und seine Unterstützung, die von Literatursuche über "Gastvrijheids verklaring" bis zu Networking mit Forscher-Kollegen reichte.

Weiters möchte ich meinen Kollegen der Forschungsrunde "Researchers Inc." an der Rotterdam School of Management für wertvollen Input und Anregungen bzw. regelmäßiges Auseinandersetzen zu zahlreichen Forschungsthemen danken. In diesem Zusammenhang sei wiederum das Engagement von Prof. Dr. Rob van Tulder zu erwähnen, der diese Gruppe mit einer Portion Idealismus zusammengeführt und die mühsame Terminkoordination übernommen hat.

Mein Dissertationsprojekt wird zwar in den Niederlanden abgeschlossen, doch seien die Personen, die mich in der Anfangsphase in Österreich unterstützt haben, nicht zu vergessen. Mein Dank geht an Prof. Dr. Gerhard Speckbacher für seine permanente Forderung nach mehr bzw. besser, den Freiraum der Themenfindung und seine fachliche Unterstützung. Persönlich will ich mich für die verständnisvolle Reaktion auf meine Kündigung aus persönlichen Gründen am Institut für Unternehmensführung an der Wirtschaftsuniversität Wien bedanken.

Dank geht auch an meine ehemaligen Kollegen an der WU Wien, im Besonderen Dr. Thomas Pfneissl dafür, mir den Weg in die Forschung ein wenig deutlicher gemacht zu haben. Ganz besonderer Dank geht an Dr. Raoul Ruthner. Ohne ihn hätte ich die Dissertation nicht begonnen. Ohne ihn hätte ich die erste Literaturrecherche auf niedrigerem Niveau gestartet. Danke für die vielen heiteren Stunden innerhalb und außerhalb des Instituts, die geduldige fachliche Unterstützung und die vielen Jogging-Ausflüge zwischendurch. "Die Zicke" dankt auch für die Unfreundlichkeiten in entscheidenden Frustphasen ("Hör' auf zum Jammern! Setz dich hin und schreib!").

Großer Dank geht an mein "Kleeblatt", Mag. Andrea Iro, Mag. Katharina Wratschko und MMag. Gregor Gossy. Danke für den gemeinsamen Genuss von Iro-Wein und Statistik-Kursen, gegenseitiges Aufmuntern in Verzweiflungsstunden, gemeinsames Arbeiten und davon Abhalten am Institut und die über die Grenzen hinweg währende Freundschaft!

Frau Leopoldine Aigner verdient ebenfalls ein großes Dankeschön, für die mentale und praktische Unterstützung in sämtlichen Situationen am Institut für Unternehmensführung und die schönen Gespräche!

Weiters möchte ich mich bei jenen Menschen bedanken, die mir vor allem abseits des Schreibens an der Dissertation zur Seite standen. Allen voran meinen "Freundinnen" Mag. Thomas Arnoldner, Mag. Andreas Koblinger und Rudy Klopsch für das Tränentrocknen, Biertrinken, die gemütlichen Stunden und die endlosen Telefonate über die Jahre. Ich hoffe auf lebenslange Freundschaften, in denen ich das zurückgeben kann, was ich von allen drei bekomme.

Meinen Großmüttern danke ich für ihre Liebe und den unendlichen Glauben an mich!

Meinen Eltern kann ich nicht genug danken – für die Vorbildwirkung, Liebe und Toleranz, das große Vertrauen in alles, was ich bin und tu, sowie ihre Unterstützung in jeder Hinsicht.

Meiner besten Freundin und Schwester Veronika Wolfbauer – für alles!

Danke auch an meine "Stiefkinder", Suzanne, Thomas und Simone Meyer für die aufmunternden Küsse zwischendurch und ihrer Geduld mit einer launischen Johanna!

Meinem Lebensmenschen Ron Meyer danke ich für seine Unterstützung in fachlicher und persönlicher Hinsicht, die uneingeschränkte Geduld in Frustphasen, den immer wieder nötigen Freiraum, den es benötigt so ein Projekt zu Ende zu führen und seine einzigartige Liebe.

INHALTSVERZEICHNIS

1	EINLEITUNG	17
1.1	IMPULS UND ZIEL DER ARBEIT	17
1.2	GANG DER ARBEIT	20
2	EINFÜHRUNG IN NONPROFIT ORGANISATIONEN	25
2.1	EINLEITUNG.....	25
2.2	NPOS UND DIE ÖSTERREICHISCHE GESELLSCHAFT IM INTERNATIONALEN VERGLEICH.....	26
2.3	ABGRENZUNG DES BEGRIFFS "NONPROFIT ORGANISATION"	29
2.3.1	<i>"Definitionsdiskussion"</i>	29
2.3.2	<i>Abgrenzung nach Organisationsmerkmalen</i>	31
2.3.2.1	Deskriptive Merkmal-Typologie von Nonprofit Organisationen.....	31
2.3.2.2	Governance-Typologie der Nonprofit Organisationen	34
2.3.3	<i>Klassifikation nach Organisationstätigkeiten</i>	36
2.3.4	<i>Kategorisierung gemäß Finanzquellen und Kontrolle</i>	38
2.3.5	<i>Einteilung gemäß Organisationsprofil bzw. -eigenschaften</i>	38
2.4	THEORIE DER NPO: WARUM EXISTIEREN NONPROFIT ORGANISATIONEN?	39
2.4.1	<i>Einleitung</i>	39
2.4.2	<i>Ökonomische Demand-Side-Theorien</i>	40
2.4.2.1	The Altruism Model	40
2.4.2.2	The Worker Cooperative Model	41
2.4.2.3	Public Goods Theory	41
2.4.2.4	Contract Failure Theory.....	42
2.4.2.5	Market Failure Theory.....	43
2.4.2.6	Subsidy Theories	44
2.4.2.7	Consumer Control Theory	44
2.4.3	<i>Ökonomische Supply-Side-Theorien</i>	45
2.4.4	<i>Ideologische Demand-Side-Theorien</i>	45
2.4.5	<i>Ideologische Supply-Side-Theorien</i>	45
2.4.5.1	Der Ansatz von Weisbrod.....	45
2.4.5.2	Der Ansatz von James	46
2.4.5.3	Der Ansatz von Lakdawalla und Philipson.....	46
2.4.6	<i>Conclusio und Arbeitsdefinition des Begriffs "Nonprofit Organisation"</i>	46
3	EINFÜHRUNG IN GOVERNANCE.....	48
3.1	GOVERNANCE IN ERWERBSWIRTSCHAFTLICHEN UNTERNEHMEN - CORPORATE GOVERNANCE.....	48
3.1.1	<i>Einleitung</i>	48
3.1.2	<i>Standardperspektive von Corporate Governance im erwerbswirtschaftlichen Unternehmen</i>	49
3.1.3	<i>Stakeholderorientierte Perspektive von Corporate Governance im erwerbswirtschaftlichen Unternehmen</i>	50
3.2	GOVERNANCE IM NPO-KONTEXT	52
3.2.1	<i>Einleitung</i>	52
3.2.2	<i>Subjekte und Objekte im NPO-Governance-Prozess</i>	53
3.3	GOVERNANCE-FUNKTIONEN	55
3.4	GOVERNANCE-STRUKTUR	56
3.5	VERKNÜPFUNG VON GOVERNANCE UND STRATEGIE: DIE RELEVANZ DER INTERFACE-GOVERNANCE IN NONPROFIT ORGANISATIONEN	57
3.5.1	<i>Geschichtliche Einleitung und Definition von Strategie</i>	57

3.5.2	<i>Die Bedeutung des strategischen Entscheidungsprozesses</i>	58
3.5.2.1	Das Board als Interface	58
3.5.2.2	Conclusio	61
4	THEORETISCHE PERSPEKTIVEN AUF DIE GOVERNANCE VON NPOS	64
4.1	EINLEITUNG	64
4.2	DAS TRIANGEL-MODELL DER NPO-GOVERNANCE ALS SYNTHESE ZWISCHEN NIÖ, STAKEHOLDER-ANSATZ UND RESOURCE-BASED VIEW	64
4.2.1	<i>Die einzelnen Bausteine</i>	64
4.2.2	<i>Die synthesesische Perspektive und Verwendung der Theorien</i>	66
4.3	ABRIß ZUR NEUEN INSTITUTIONENÖKONOMIK	68
4.3.1	<i>Einleitung</i>	68
4.3.2	<i>Der Institutionenbegriff als Ausgangspunkt</i>	68
4.3.3	<i>Transaktionskosten, Verfügungsrechte, Principal-Agent- und Vertragsbeziehungen</i>	69
4.4	ABRISS ZUM STAKEHOLDER-ANSATZ	73
4.4.1	<i>Einleitende Überblicksdarstellung der Entwicklung des Stakeholder-Ansatzes</i>	73
4.4.2	<i>Der Stakeholder-Ansatz und die -analyse in der Nonprofit Organisation</i>	77
4.5	ABRISS ZUM RESOURCE-BASED VIEW	80
4.5.1	<i>Einleitende Überblicksdarstellung der Entwicklung des Resource-Based View</i>	80
4.5.2	<i>Definition und Charakteristika von Ressourcen</i>	82
4.5.3	<i>Der Resource-Based View im Zusammenhang mit NPOs</i>	85
4.6	BEEINFLUSSENDE FAKTOREN DER NPO-GOVERNANCE	87
4.6.1	<i>Einführung</i>	87
4.6.2	<i>Darstellung und Diskussion der NPO-Governance-Faktoren</i>	87
4.6.2.1	Anreizverträge als Governance-Faktor ex ante	87
4.6.2.2	Board-Kontrolle als Governance-Faktor	88
4.6.2.3	Haftung als Governance-Faktor ex post	89
4.6.2.4	Vision und Mission zur Vermeidung von Governance-Konflikten	89
4.6.2.5	Vertrauen als Governance-Faktor ex ante und ex post	90
4.6.2.6	Reputation als Governance-Faktor ex ante und ex post	91
4.6.2.7	Publizität und Transparenz als Governance-Faktoren ex ante und ex post	93
4.6.2.8	Medien als Governance-Faktor ex ante und ex post	94
4.6.2.9	Zugang zu kritischen Ressourcen bzw. Netzwerken	94
4.6.2.10	Macht als Governance-Mechanismus	95
4.6.2.11	Organisationskultur als Governance-Faktor ex ante	97
4.6.2.12	Market for Management	97
4.6.2.13	Market for Product	98
4.6.2.14	Market for Donors	98
4.6.3	<i>Zusammenfassender Kurzüberblick</i>	99
5	STATE-OF-THE-ART DER GOVERNANCE VON NPOS	100
5.1	EINLEITUNG	100
5.2	DIE PROZESSORIENTIERTE PERSPEKTIVE	100
5.2.1	<i>Die normativ-prozessorientierte Perspektive</i>	100
5.2.1.1	Der Traditionelle Ansatz	101
5.2.1.2	Das Policy Governance-Modell	101
5.2.1.3	Das Philanthropische Modell	102
5.2.2	<i>Die analytisch-prozessorientierte Perspektive</i>	103
5.2.2.1	Das Executive Centered-Modell	103
5.2.2.2	Das Board Dominant-Modell	104

5.2.2.3	Das Corporate Board-Modell.....	104
5.2.2.4	Das Corporate-Modell	105
5.2.2.5	Das Volunteer Centered-Modell.....	105
5.2.2.6	Das Compliance-Modell	105
5.2.2.7	Das Partnership-Modell.....	106
5.2.2.8	Das Demokratische Modell	106
5.2.2.9	Das Rubber Stamp-Modell	107
5.2.2.10	Das Staff Dominant-Modell.....	107
5.2.2.11	Das Stakeholder-Modell	107
5.2.2.12	Das Collective Governance-Modell.....	108
5.3	DIE PARADOXE PERSPEKTIVE.....	108
5.3.1	<i>Einleitung</i>	108
5.3.2	<i>Das Paradoxe Modell</i>	109
5.3.3	<i>Das New Hybrid-Modell</i>	109
5.4	DIE DYNAMISCHE PERSPEKTIVE.....	110
5.4.1	<i>Einleitung</i>	110
5.4.2	<i>Das Cyclical Model</i>	110
5.4.3	<i>Das Functional Model</i>	111
5.5	DIE KONTEXTORIENTIERTE PERSPEKTIVE	112
5.5.1	<i>Kontext Ressourcenabhängigkeit</i>	112
5.5.2	<i>Kontext Innovation</i>	113
5.5.3	<i>Kontext Organisationsgröße</i>	114
5.6	DIE MACHTORIENTIERTE PERSPEKTIVE.....	114
5.7	ZUSAMMENFASSENDE KRITIK AM STATE-OF-THE-ART DER GOVERNANCE-MODELLE.....	117
5.7.1	<i>Unikale Problemstellungen im Zusammenhang mit Governance von NPOs</i>	120
5.7.1.1	Die Sonderstellung der NPO im Bereich der Civil Society	120
5.7.1.2	Die Principal-Agent-Problematik im NPO-Kontext: Wer ist Principal? Wer ist Agent?.....	120
5.7.1.3	Multiples Stakeholder-Umfeld ohne klarer Stakeholder-Hierarchie	121
5.7.1.4	Der "Halo"-Effekt von Nonprofit Organisationen	122
5.7.2	<i>Conclusio</i>	123
6	FORSCHUNGSMODELL UND HYPOTHESEN	125
6.1	EINLEITUNG.....	125
6.2	EMPIRISCHER RÜCKBLICK	125
6.2.1	<i>Studien im Bereich Strategie und Governance im allgemeinen NPO-Kontext</i>	125
6.2.1.1	Strategieprozess.....	125
6.2.1.2	Stakeholder-Beziehungen	127
6.2.1.3	Struktur	128
6.2.1.4	Effektivität.....	128
6.2.1.5	Effizienz	131
6.2.2	<i>Studien im Bereich Strategie und Governance speziell im Gesundheitssektor</i>	132
6.3	EMPIRISCHE LÜCKE UND FORSCHUNGSFRAGE.....	134
6.3.1	<i>Berechtigung der Forschungsfrage</i>	134
6.3.2	<i>Forschungsfrage und zu testende Hypothesen</i>	135
7	EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG	146
7.1	DER ÖSTERREICHISCHE NONPROFIT-SEKTOR ALS AUSGANGSPUNKT	146
7.1.1	<i>Einleitung</i>	146
7.1.2	<i>Der dritte Sektor in Zahlen</i>	146
7.2	METHODISCHE BASIS	149

7.2.1	<i>Forschungszugänge</i>	149
7.2.2	<i>Forschungsmethoden und -ansätze</i>	150
7.3	UNTERSUCHUNGSDESIGN, BEFRAGUNGSABLAUF UND STICHPROBENBESCHREIBUNG	152
7.3.1	<i>Grundgesamtheit und Sampleauswahl</i>	152
7.3.2	<i>Pretest</i>	153
7.3.3	<i>Ablauf der Befragung und Maßnahmen zur Erhöhung des Rücklaufs</i>	154
7.4	DESKRIPTIVE BESCHREIBUNG DER UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE	155
7.4.1	<i>For Profit- vs. Nonprofit Organisationen im Sample</i>	155
7.4.2	<i>Organisationsgröße nach Anzahl der Mitarbeiter im Sample</i>	156
7.4.3	<i>Organisationsalter nach Existenzjahren im Sample</i>	157
7.4.4	<i>Risikoe Erwartungen der Organisationen</i>	158
7.4.5	<i>Finanzierungsstruktur der Organisationen</i>	158
7.4.6	<i>Performance der Organisationen in den letzten fünf Jahren</i>	159
7.4.7	<i>Strategie und Strategieprozess</i>	160
7.4.8	<i>Stakeholder-Beziehungen</i>	163
7.4.8.1	Stakeholder-Einfluss auf NPOs	163
7.4.8.2	Stakeholder-Hierarchie in NPOs.....	164
7.4.8.3	Board-Varianten gemäß Repräsentanz der Stakeholder und Board-Mitwirkung am Strategieprozess ..	165
7.4.8.4	Governance-Typologie unter den NPOs im Sample	167
7.4.9	<i>Übersicht über die deskriptiven Variablen</i>	168
8	BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGE	172
8.1	STATISTISCHE ANALYSEN	172
8.1.1	<i>Zusammenhänge deskriptive, Strategie- und Board-Merkmale – Interface-Governance</i>	172
8.1.1.1	Methode und Operationalisierung der Konstrukte	173
8.1.1.2	Darstellung der Items	177
8.1.1.3	Ablauf und Ergebnis der Hypothesenprüfung	178
8.1.2	<i>Zusammenhang Interface-Governance – finanzielle Performance</i>	182
8.1.2.1	Methode und Operationalisierung der Konstrukte	182
8.1.2.2	Darstellung der Items	183
8.1.2.3	Ablauf und Ergebnis der Hypothesenprüfung	183
8.1.3	<i>Zusammenhänge Governance-Struktur bzw. Governance-Einfluss auf Strategie mit Effizienz und Effektivität</i>	187
8.1.3.1	Methode und Operationalisierung der Konstrukte	187
8.1.3.2	Darstellung der Items	188
8.1.3.3	Ablauf und Ergebnis der Hypothesenprüfung	190
8.1.4	<i>Zusammenhang Finanzierungsstruktur – Governance-Struktur</i>	196
8.1.4.1	Methode und Operationalisierung der Konstrukte	196
8.1.4.2	Darstellung der Items	196
8.1.4.3	Ablauf und Ergebnis der Hypothesenprüfung	196
8.1.5	<i>Übersicht über Ergebnisse der Hypothesenprüfung</i>	200
8.2	RESÜMEE UND DISKUSSION	201
8.2.1	<i>Reflexion der statistischen Analyse</i>	201
8.2.1.1	Interface-Governance als Schnittstelle zwischen Strategie und Governance	201
8.2.1.2	Stakeholder-Beziehungen	202
8.2.1.3	Struktur	203
8.2.1.4	Effektivität	204
8.2.1.5	Effizienz	205
8.2.1.6	Sonstige Ergebnisse	206
8.2.1.7	Beiträge zur Theorie	206

8.2.2	<i>Mehr Forschungsbedarf und Handlungsempfehlungen</i>	206
8.2.2.1	Offene Forschungsbereiche	206
8.2.2.2	Handlungsempfehlungen für die Praxis	208
9	ZUSAMMENFASSUNGEN	210
9.1	ZUSAMMENFASSUNG IN DEUTSCH	210
9.2	SUMMARY IN ENGLISH	210
9.3	SAMENVATTING IN NEDERLANDS	211
10	ANHANG	212
10.1	EINLADUNG PER MAIL ZUR TEILNAHME AN DER STUDIE	212
10.2	DATENQUELLEN DES VOLLSTÄNDIGEN REGISTERS ALLER KRANKENHÄUSER UND ALTEN- BZW. PFLEGEHEIME IN ÖSTERREICH	212
10.3	SCHRIFTLICHER ONLINE-FRAGEBOGEN	213
10.4	DOKUMENTATION DER STATISTISCHEN AUSWERTUNGEN AUS SPSS	216
10.4.1	<i>Strategie und Strategieprozess</i>	216
10.4.2	<i>Stakeholder-Beziehungen</i>	218
10.4.3	<i>Faktoranalyse Hard fact-Orientierung</i>	226
10.4.4	<i>Faktoranalyse Risiko</i>	229
10.4.5	<i>Logistische Regressionsanalyse</i>	230
10.4.6	<i>Faktoranalyse Effizienz/Effektivität</i>	232
11	LITERATURQUELLEN	235

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

<i>Abbildung 1: Schematische Darstellung der Arbeit</i>	23
<i>Abbildung 2: The societal triangle</i>	33
<i>Abbildung 3: Governance-Typologie der NPOs</i>	35
<i>Abbildung 4: Governance-Triangel als Synthese der theoretischen Bausteine</i>	67
<i>Abbildung 5: Vergleich der Regulierungsmöglichkeiten zwischen Staat, Markt und Civil Society</i>	120
<i>Abbildung 6: Darstellung der zugrunde gelegten Annahmen im Modell</i>	136
<i>Abbildung 7: Abbruchverhalten der Teilnehmer am Ende der ersten Befragungswelle</i>	155
<i>Abbildung 8: Darstellung der wirtschaftlichen Ausrichtung der Organisationen, sowie des Steuerstatus im Sample</i>	156
<i>Abbildung 9: Größe der Organisationen nach Mitarbeiter im Sample</i>	157
<i>Abbildung 10: Alter der Organisationen nach Existenzjahren seit Gründungszeitpunkt im Sample ..</i>	157
<i>Abbildung 11: Unsicherheitserwartungen der Organisationen im Sample</i>	158
<i>Abbildung 12: Finanzierungsstruktur der Organisationen im Sample</i>	159
<i>Abbildung 13: Wachstum in den Bereichen Mitarbeiteranzahl, Leistungsangebot und Finanzen.....</i>	160
<i>Abbildung 14: Bedeutung der strategische Planung</i>	160
<i>Abbildung 15: Vergleich bezüglich Strategieverständnis.....</i>	161
<i>Abbildung 16: Vergleich bezüglich der Stakeholder-Beziehungen</i>	164
<i>Abbildung 17: Darstellung der Verteilung der Board-Arten im Sample</i>	167
<i>Abbildung 18: Verteilung der Governance-Typologie unter den Nonprofit Organisationen.....</i>	168
<i>Abbildung 19: Darstellung des finanziellen Wachstums in den letzten fünf Jahren</i>	184
<i>Abbildung 20: Darstellung der Organisationen mit Board-Mitwirkung am strategischen Entscheidungsfindungsprozess</i>	184

TABELLENVERZEICHNIS

<i>Tabelle 1: Beispiele für Governance-Skandale im NPO-Sektor</i>	19
<i>Tabelle 2: Darstellung der NPO-Charakteristika und -Rollen</i>	32
<i>Tabelle 3: The International Classification of Nonprofit Organizations</i>	37
<i>Tabelle 4: Zusammenhang zwischen Marktversagen und NPO-Existenz</i>	44
<i>Tabelle 5: Überblick Neue Institutionenökonomie</i>	73
<i>Tabelle 6: Überblick Stakeholder-Ansatz</i>	76
<i>Tabelle 7: Überblick Resource-Based View</i>	84
<i>Tabelle 8: Zuordnung der Governance-Driver zu den theoretischen Bausteinen des Triangel-Modells</i>	87
<i>Tabelle 9: Zuordnung der einzelnen Governance-Faktoren zu Bausteinen der Interface-Governance</i>	99
<i>Tabelle 10: Vergleichende Darstellung der Governance-Modelle</i>	119
<i>Tabelle 11: Erklärung der Termini im Modell</i>	138
<i>Tabelle 12: Literaturgrundlagen zur Operationalisierung des Modells</i>	139
<i>Tabelle 13: Anzahl der österreichischen NPOs</i>	147
<i>Tabelle 14: Anzahl der Beschäftigten in österreichischen NPOs</i>	147
<i>Tabelle 15: Gegenüberstellung der Einnahmen und Ausgaben in österreichischen NPOs</i>	148
<i>Tabelle 16: Unterschiede zwischen quantitativen und qualitativen Ansätzen</i>	150
<i>Tabelle 17: Typen der Befragung</i>	151
<i>Tabelle 18: Mittelwertvergleich Strategieverständnis</i>	162
<i>Tabelle 19: Vergleichende Darstellung der formalen Strategieplanungsinstrumente und -institutionen</i>	162
<i>Tabelle 20: Mittelwertvergleich der Instrumente des formalen Strategieprozesses</i>	163
<i>Tabelle 21: Stakeholder-Hierarchie im Nonprofit-Bereich</i>	164
<i>Tabelle 22: Stakeholder-Hierarchie im For Profit-Kontext</i>	165
<i>Tabelle 23: Zusammenfassung der Gütemaße der logistischen Regression</i>	174
<i>Tabelle 24: Total Variance Explained – Market-orientation</i>	175
<i>Tabelle 25: Total Variance Explained – Authority-orientation</i>	176

<i>Tabelle 26: Variablenindex des logistischen Regressionsmodells</i>	<i>177</i>
<i>Tabelle 27: Iterativer Aufbau des logistischen Regressionsmodells</i>	<i>179</i>
<i>Tabelle 28: Odds ratios der Variable "Tax status"</i>	<i>180</i>
<i>Tabelle 29: Odds ratios des Konstrukts "Stakeholder responsiveness"</i>	<i>181</i>
<i>Tabelle 30: Odds ratios der Variablen "Level of insider representation" bzw. "Level of board diversification"</i>	<i>181</i>
<i>Tabelle 31: Korrelationsmatrix zwischen der finanziellen Performance und der strategischen Board-Mitwirkung, der Board-Diversität und Risikoeinschätzungen</i>	<i>185</i>
<i>Tabelle 32: Zusammenhänge der Stakeholder-Zufriedenheit mit der finanziellen Performance der Organisationen</i>	<i>186</i>
<i>Tabelle 33: Korrelationsmatrix finanzielle Performance vs. Finanzierungsstruktur bzw. Schutzrolle des Managements gegenüber Anspruchsgruppen</i>	<i>186</i>
<i>Tabelle 34: Total Variance Explained – Effektivität</i>	<i>187</i>
<i>Tabelle 35: Total Variance Explained – Effizienz</i>	<i>188</i>
<i>Tabelle 36: Korrelationsmatrix zwischen Effektivität und Stakeholder-Responsiveness bzw. Governance</i>	<i>191</i>
<i>Tabelle 37: Korrelationsmatrix zwischen Effektivität und Strategieverständnis bzw. Motivationsfaktoren</i>	<i>193</i>
<i>Tabelle 38: Korrelationsmatrix zwischen Effizienz und sämtlichen Strategie- bzw. Governance-Konstrukten</i>	<i>195</i>
<i>Tabelle 39: Korrelationsmatrix zwischen Repräsentanz der Stakeholder im Board und der Finanzierungsstruktur der Organisation</i>	<i>198</i>
<i>Tabelle 40: Korrelationsmatrix zwischen dem Board-Verständnis der Schutzaufgabe, der indirekten Vertretung durch andere Stakeholder und der Finanzierungsstruktur der Organisation</i>	<i>199</i>
<i>Tabelle 41: Korrelationsmatrix zwischen Hauptorientierung der Organisation und der Finanzierungsstruktur der Organisation</i>	<i>200</i>

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

APH	Alten- und Pflegeheim
bez.	bezahlt, hauptamtlich
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ea	ehrenamtlich
etc.	et cetera; und die übrigen
evtl.	eventuell
d.h.	das heißt
Ins	Insider (Stakeholder, die als Insider der Organisation gelten)
k. A.	keine Angabe
KH	Krankenhaus
LE	Leistungsempfänger
sog.	so genannt
StH	Stakeholder
u.a.	unter anderem
v.a.	vor allem
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Impuls und Ziel der Arbeit

"Wisdom, compassion and courage – these are three universally recognized moral qualities of man. It matters not in what way men come to the exercise of these moral qualities, the result is one and the same. When a man understands the nature and use of these three moral qualities, he will then understand how to put in order his personal conduct and character; he will understand how to govern men." (Konfuzius. Chinesischer Philosoph und Begründer des Konfuzianismus, 551-479 v. Chr.)¹

Mit dieser Aussage bringt bereits *Konfuzius* das Thema Governance auf den Punkt und stellt es auf moralische Grundfesten: Das Verständnis über die Natur und den Einsatz von Weisheit, Mitgefühl und Mut seien notwendig, um im Endeffekt Menschen in ihrem Handeln überwachen zu können. In der vorliegenden Arbeit geht es im weitesten Sinne um die Überwachung des moralischen Handelns von Menschen. Die Governance von Management-Tätigkeiten in Nonprofit Organisationen stellt den eigentlichen Kern der Arbeit dar, wobei sie um die spezielle Auffassung, dass Governance nicht isoliert betrachtet werden kann, sondern im Interface-Management mit Strategie in den Organisationen gesehen werden muss, erweitert wird. Nur dadurch kann NPO-Governance effektiv und effizient gestaltet werden. *Van Tulder* befestigt ebenfalls den moralischen Aspekt der Governance, indem er schreibt: "Since it is seldom clear which actor should take primary responsibility for addressing an issue, the focal point of disputes between NGOs, governments and firms is often on the question of who has (or might have) the 'moral authority' in a particular issue." (Van Tulder 2006, 177 f.). Somit sei die normative Quintessenz der Arbeit festgestellt.

In den letzten 15 Jahren mussten immer mehr Steuerungs- und Überwachungsprobleme, Ressourcenfehlallokationen, Ineffizienzen und Machtmissbrauch von verantwortlichen Managern und Führungspersonen sowohl im For Profit- als auch im Nonprofit-Bereich diagnostiziert werden. Tatsächlich wurden regelmäßig Governance-Skandale in Nonprofit-Organisationen weltweit aufgedeckt und politisch, philosophisch und rechtlich diskutiert: "Scandals and controversies involving NGOs continue into the new millennium." (Gibelman/Gelman 2004, 376). Inhaltlich reicht die Bandbreite der Vergehen von Führungspersonen² von Bezug erhöhter Gehälter, über Falschverwendung bzw. Abzweigung der finanziellen Ressourcen bis hin zu banalem Betrug. *Cornforth* stellt dazu fest: "A variety of governance failures have received a good deal of media attention and raised concerns among the public, government and regulators about the effectiveness of non-profit governance." (Cornforth 2001a, 217). In der folgenden Tabelle werden beispielhaft einige der prominentesten Fälle aus den Jahren 1990 bis 2005 dargestellt.³

¹ Zitiert nach *Goodman* (1997), 596.

² *Gibelman* und *Gelman* schreiben in ihrer Studie zu Governance-Fällen, dass "a substantial number of cases of wrongdoing involved the CEO or CFO." (Gibelman/Gelman 2004, 372).

³ Die meisten der genannten Skandale wurden aus der Studie von *Gibelman/Gelman* (2004) übernommen und mit * gekennzeichnet. Die Autoren bieten eine noch umfassendere Darstellung sämtlicher NPO-Governance-Fälle, wobei sie den Untersuchungszeitraum von 2001-2004 angesetzt und sowohl angloamerikanische, als auch internationale Skandale berücksichtigt haben. So schreiben sie zum Hintergrund der Governance-Fälle zusammenfassend: "Nonetheless, these cases point to a clear problem of governance. Symptoms of governance failures suggested in the cases examined include failure to supervise operations, improper delegation of authority, neglect of assets, failure to ask the 'right questions', lack of oversight of the CEO, failure to institute internal controls, absence of 'checks and balances' in procedures and practices, and isolation of board members from staff, programs, and clients." (Gibelman/Gelman 2004, 371 f.). Siehe zur Methodik der Untersuchung *Gibelman/Gelman* (2004) im Detail.

Land	Organisation	Ereignis
A	WorldVision	Mittelfalschverwendung
BRA	Agora *	Veruntreuung
D	Bayrisches Rotes Kreuz	Mittelfalschverwendung
DEN	Humana People-to-People Planet Aid *	Betrug
GB	Breast Cancer Relief *	Fundraising-Methode zweifelhaft
GB	Breast Cancer Research *	Fundraising-Methode zweifelhaft
GB	Cancer Care Foundation *	Mismanagement
GB	Diabetes Help *	Mittelfalschverwendung
GB	Diana Fund *	Mittel nicht ausgezahlt
K	National AIDS Control Council *	Mittelfalschverwendung
NL	Foster Parents Plan (jetzt: Plan)	Überzogene Managementgehälter/Betrug
NL	Nederlandse Hartstichting	Überzogene Managementgehälter
UKR	Ukrainian Fund to Fight HIV Infection and AIDS *	Mismanagement
USA	Adelphi University	Überziehung Mittelverwendung/Ausgaben
USA	AmeriDream, Inc. *	Mittelfalschverwendung
USA	American Heart Association *	Diebstahl
USA	American Red Cross	Überzogene Managementgehälter
USA	Feed the Children	Mittelfalschverwendung/Betrug
USA	Christian Brotherhood Newsletter *	Betrug
USA	FEMA	Mittelfalschverwendung/Betrug
USA	Goodwill Industries *	Veruntreuung/Diebstahl
USA	Kid Care *	Mittelfalschverwendung
USA	New Era Philanthropy	Betrug
USA	United Way of America	Mittelfalschverwendung
USA	United Way of the National Capital Area *	Unterschlagung
USA	Women Helping Women *	Ponzi-Schema

SA	African National Congress Women's League*	Betrug/Korruption
----	---	-------------------

Tabelle 1: Beispiele für Governance-Skandale im NPO-Sektor

Dies ist allerdings nur die Spitze des Eisberges: Neben den offensichtlichen Skandalen, schädigen Ineffizienzen und Ineffektivität im Allgemeinen das Vertrauen in Nonprofit Organisationen. Die zukünftige Versorgung von NPOs mit erfolgskritischen Ressourcen ist durch den Vertrauensbruch nicht nur betreffend einzelner NPOs, sondern im gesamten Sektor nicht mehr sichergestellt, wodurch die Funktionsfähigkeit einer ganzen Branche gefährdet wird. Gute Governance sollte 1) effektives, 2) effizientes und 3) tatsächlich rasches Handeln der NPOs sicherstellen. Diese Arbeit soll den Untersuchungsgegenstand der Nonprofit Organisation hinsichtlich Governance theoretisch und praktisch insofern analysieren, dass Governance-Skandale in Zukunft ex ante vermindert werden können und das Vertrauen in die zielgerichtete Arbeit sämtlicher Manager von NPOs aufgebaut bzw. erhalten bleibt.

Neben der moralischen und praktischen Relevanz des Themas ist auch noch im Bereich der Forschung eine theoretisch unzureichende Abhandlung des Forschungsfeldes NPO-Governance zu diagnostizieren, wie auch beispielsweise *Saidel* feststellt: "Another area of consensus is the general acknowledgement of massive gaps in the literature on governance. [...] Virtually every aspect of nonprofit governance is in need of research attention." (*Saidel* 2002, 7). Während im Themenbereich der gewinnorientierten Corporate Governance in den letzten zwei Jahrzehnten wissenschaftlich viel analysiert und publiziert wurde, kann dies im Gebiet Nonprofit-Governance noch nicht beobachtet werden. Immer wieder stößt man auf Aussagen, die die magere Anzahl von Publikationen im Vergleich zur For Profit-Governance belegen: "In contrast, next to nothing has been said about the governance of nonprofits." (*Eldenburg et al.* 2001, 4). Oder wie *Dyl/Frant/Stephenson* es beschreiben: "Much less is known about governance in nonprofit corporations." (*Dyl/Frant/Stephenson* 1996, 1). Mit der Darstellung und Symbiose der verschiedenen Theorien innerhalb der Felder Nonprofit Management, Governance und strategischem Management, der Beantwortung der Forschungsfrage und der empirischen Untersuchung anhand von NPOs des österreichischen Gesundheits- und Pflegesektors, soll ein Beitrag geliefert werden, eine wesentliche Forschungslücke an der Schnittstelle Governance, Strategie und Performance zu schließen. Das Forschungsproblem im Detail, das behandelt werden soll, konzentriert sich auf die Determinanten, die die Governance-Struktur bzw. die Interface-Governance (ex ante-Governance im Verband mit dem strategischen Management) beeinflussen und deren Folgewirkungen auf Effizienz und Effektivität von Nonprofit Organisationen, und kann in folgender Forschungsfrage zusammengefasst werden:

Welche Kriterien beeinflussen die Ansätze der NPO-Governance und welche Auswirkungen dieser Governance-Ansätze können auf die Performance der Nonprofit Organisation festgestellt werden?

- *Welche Determinanten beeinflussen die Governance-Struktur und den Governance-Einfluss auf die strategische Ausrichtung, die sog. Interface-Governance?*
- *Zu welchen Folgewirkungen führt dies hinsichtlich Effektivität und Effizienz?*

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass aus moralischer, praktischer und theoretischer Perspektive die zentrale, gesellschaftliche Bedeutung für ein Forschungsprojekt dieser Art argumentiert werden kann. Praktisches Ziel ist es, mit dieser Dissertation einen Beitrag zur Steigerung des Vertrauens in die effiziente und effektive Gebarung von Nonprofit Organisationen vorzulegen.

1.2 Gang der Arbeit

Auf Basis des dargestellten Forschungsproblems wurde folgende Vorgehensweise gewählt: In einem ersten Schritt wird auf Basis des State-of-the-Art der Literatur der Theorieteil erarbeitet und aufgebaut. Infolgedessen wird das empirische Forschungsfeld zum Thema untersucht und aufbauend auf der theoretischen und empirischen Literatur – in einem dritten Schritt – die Forschungsfrage formuliert und die zu testenden Hypothesen aufgestellt. Im vierten Schritt finden die empirische Analyse und die Ausarbeitung der quantitativen Studie, die mittels Fragebogen durchgeführt wurde, statt. Abschließend sollen Gestaltungsempfehlungen auf Basis der zusammenfassenden Diskussion abgegeben werden.

Um die Vollständigkeit und Aktualität der verwendeten Literatur sicherstellen zu können, wurde die Literatursuche und -analyse systematisch angelegt. Auf Basis des Journal-Rankings des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (VHB), das via Internet öffentlich zugänglich ist⁴ und im deutschsprachigen Raum *das* anerkannte Ranking darstellt, wurde das Literaturscreening durchgeführt werden. Von allen Zeitschriften, die im VHB-Jourqual A+, A oder B gerankt sind, wurden die Beiträge des Zeitraums 1990 bis 2006 untersucht. Zur vergleichenden Analyse und um die Vollständigkeit zu wahren, wurde auch das Journal-Ranking der Wirtschaftsuniversität Wien, das ebenfalls im Internet zu finden ist,⁵ zur Literatursuche herangezogen. Besondere Berücksichtigung fanden aufgrund ihrer internationalen breiten Management-Relevanz die Zeitschriften *Academy of Management Journal*, *Strategic Management Journal*, *Academy of Management Review* und *Journal of Business Ethics*. Im Forschungsbereich der Nonprofit Organisationen wurden die vier bekanntesten und qualitativ hochwertigsten bzw. wissenschaftlich relevantesten, die Zeitschriften *Nonprofit Management and Leadership*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* sowie *Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, laufender Recherche während der gesamten Arbeitszeit unterzogen. Um der Aktualität im Forschungsfeld Rechnung zu tragen, wurden sowohl im VHB-Ranking als auch in den fachspezifischen Zeitschriften bis zuletzt jeweils die aktuellsten Ausgaben in die Literatursuche miteinbezogen.

Im Kapitel "State-of-the-Art der Governance von NPOs" wird der aktuelle Stand der Forschung im Bereich Governance von Nonprofit Organisationen dargestellt. Nach umfassender Literatursuche und -recherche ist der Autorin bis zuletzt kein Überblicksartikel bekannt, der den aktuellen Forschungsstand umfassender wiedergibt als dies in der vorliegenden Arbeit getan wird. Lediglich der Beitrag von *Hough/McGregor-Lowndes/Ryan* (2005) gibt eine annähernde Übersicht, wobei auch dieser im Vergleich weniger erschöpfend ist.

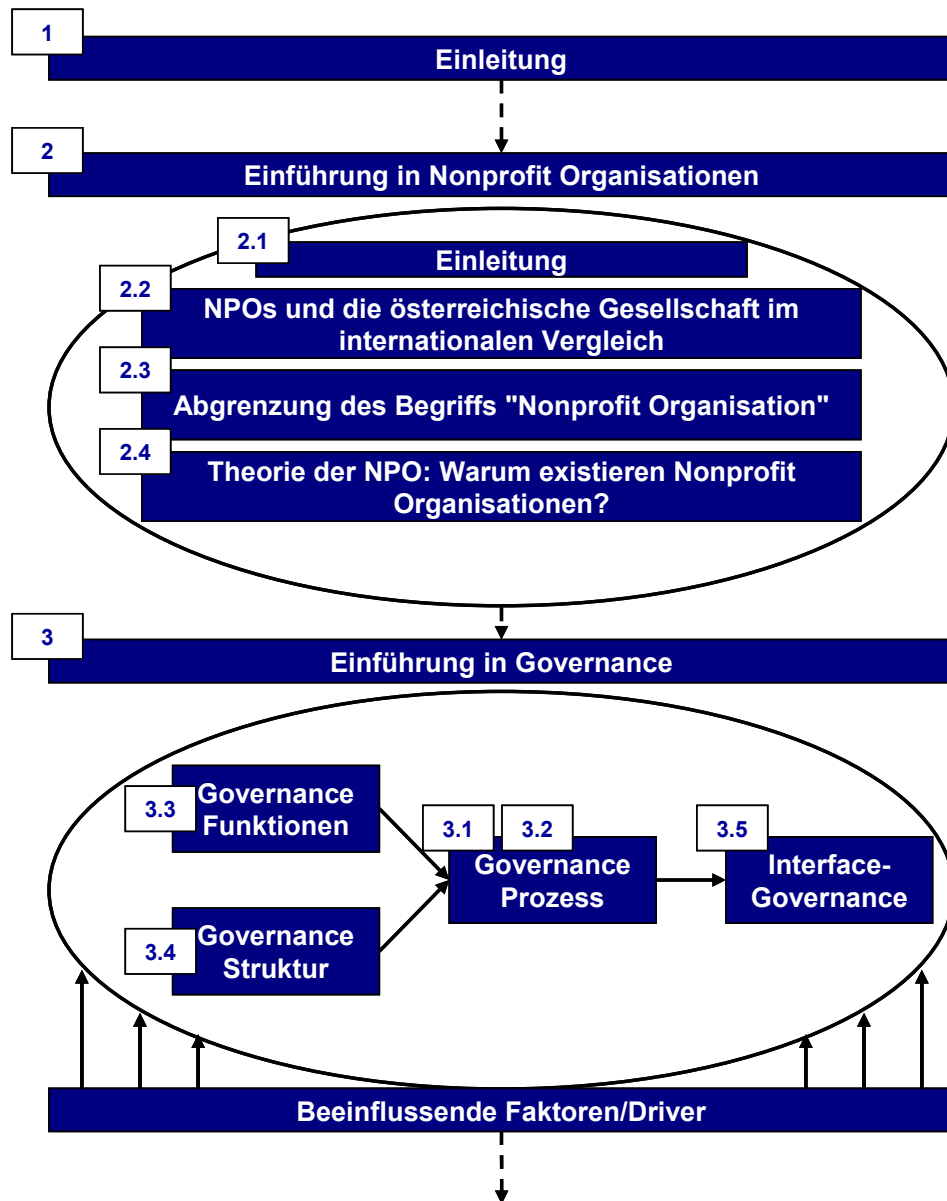
Bezüglich des strategischen Managements in Nonprofit Organisationen wurde als Ausgangspunkt der Beitrag von *Stone/Bigelow/Crittenden* (1999) herangezogen, der als State-of-the-Art-Beitrag international anerkannt ist. Die Autoren untersuchten den Zeitraum 1977 bis Frühjahr 1997, basierend auf 65 empirischen Artikeln.⁶

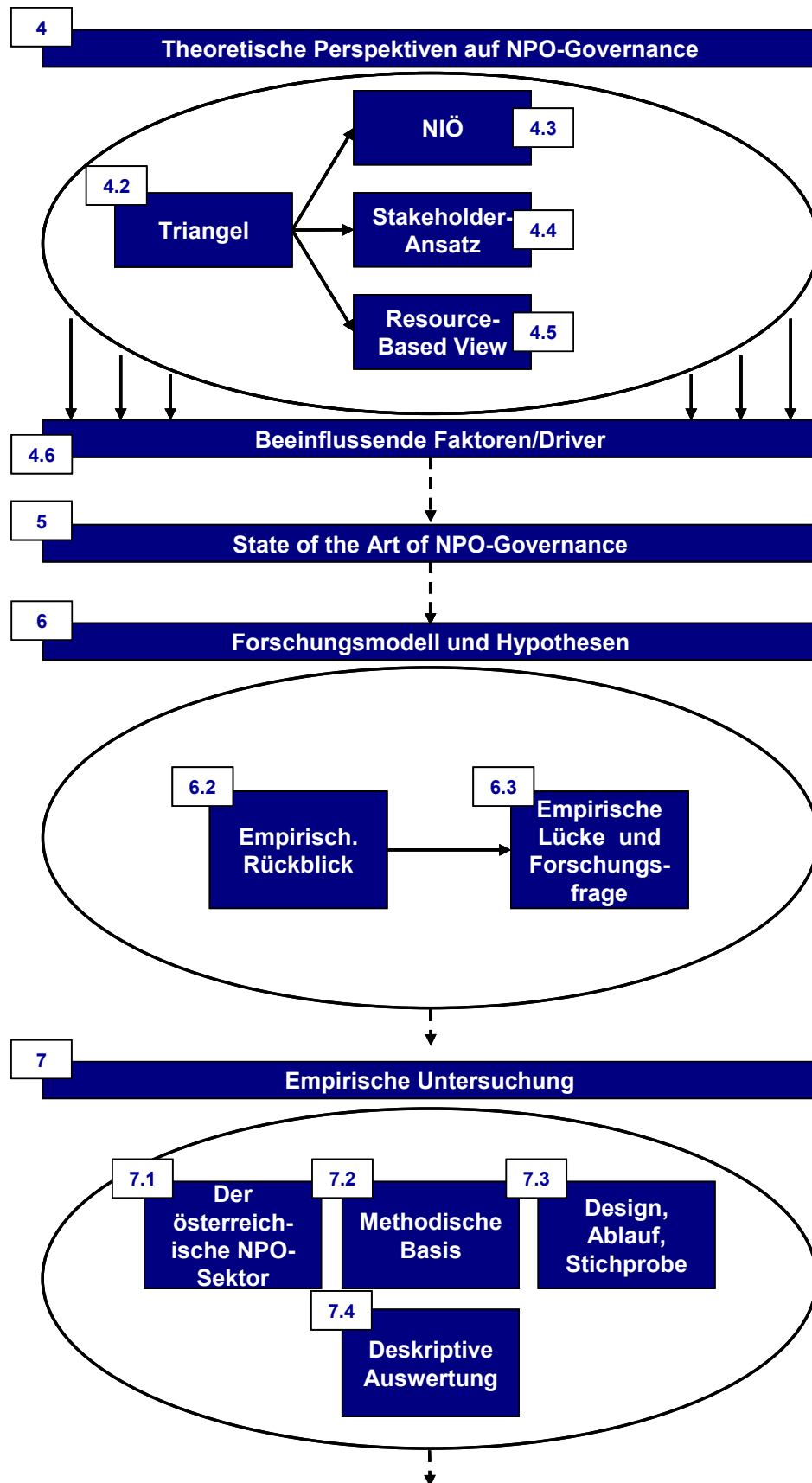
⁴ Unter <http://pbwi2www.uni-paderborn.de/WWW/VHB/VHB-Online.nsf/id/88073FF9B3B52370C125705F002D511E?OpenDocument> (Stand März 2006) ist das VHB-Ranking zugänglich. Auf dieser Webseite befindet sich als Pdf-Dokument eine ausführliche Erklärung und Darstellung der Motivation und Methodik dieser Untersuchung, die alle ordentlichen und außerordentlichen Mitglieder des VHB befragt und insgesamt 1.550 Zeitschriften bewertet hat. Mit einer Rücklaufquote von 57,1% gilt sie als repräsentativ.

⁵ Das Zeitschriften-Ranking der Wirtschaftsuniversität Wien ist unter <http://bach.wu-wien.ac.at/bachapp/cgi-bin/fides/fides.aspx?fides.aspx?journal=true;lang=DE> (Stand August 2005) abrufbar.

⁶ Folgende Journals wurden von den Autoren untersucht: *Academy of Management Executive*, *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Administrative Science Quarterly*, *California Management Review*, *Decision*

Auf Basis des gezeichneten Forschungsfeldes bzw. -problem es und der gewählten Vorgehensweise ergibt sich folgende Struktur der Arbeit:





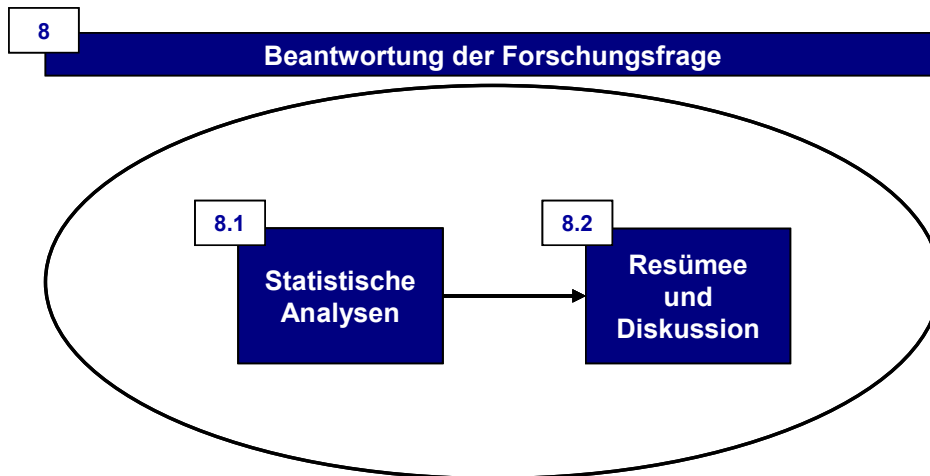


Abbildung 1: Schematische Darstellung der Arbeit

Nach diesem einleitenden Kapitel 1, folgt im Kapitel 2 die theoretische Einführung in Nonprofit Organisationen, wobei zu Beginn der Status und die rechtliche bzw. politische Situation von NPOs in der österreichischen Gesellschaft im internationalen Vergleich dargestellt werden. Anschließend erfolgt eine umfassende Darstellung der verschiedenen Definitions- und Klassifikationsmöglichkeiten von Nonprofit Organisationen. Ein weiterer bedeutender Teil dieses Kapitels beschäftigt sich mit den eigentlichen, in der Literatur verankerten, Existenzgründen von NPOs, wobei hier sowohl volkswirtschaftliche als auch wirtschaftswissenschaftliche Theorien dargestellt und diskutiert werden. Abschließend erfolgt die finale Findung der Arbeitsdefinition des Begriffs "Nonprofit Organisation", die dieser Arbeit zugrunde liegt.

Im Kapitel 3 wird das Thema Governance ausführlich behandelt, wobei einleitend auch auf die Corporate Governance von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen eingegangen wird, um danach auf Governance im NPO-Kontext überzuleiten. Diese beiden Abschnitte befassen sich somit mit den Governance-Prozessen im jeweiligen Umfeld. Im Anschluss daran findet die Darstellung der verschiedenen Governance-Funktionen und -Strukturen statt, um sämtliche Begrifflichkeiten erstmals zu erwähnen und zu verdeutlichen, die in der gesamten Arbeit durchgehend eine Rolle spielen werden. Den Abschluss des dritten Kapitels stellt die bedeutende theoretische Zusammenführung der funktionellen und inhaltlichen Bereiche Governance und Strategie dar und soll die Relevanz der Interface-Governance hervorbringen, wobei das Board als Schnittstellen-Organ besonderen Fokus erhält.

Kapitel 4 beschäftigt sich mit drei relevanten Theoriebausteinen, die zuerst in einem komplementären Modell miteinander verknüpft werden: Die Neue Institutionenökonomie, der Resource-Based View und die Stakeholder-Theorie werden nicht separat, sondern einander ergänzend, als Synthese zusammengefügt und im Kontext der NPO-Governance dargestellt und analysiert. Anschließend werden die einzelnen Theorien – die NIÖ, der Stakeholder-Ansatz und der RBV – bezüglich ihrer Entwicklung, der wichtigsten Literaturbeiträge, ihrer Kernaussagen und ihre Relevanz hinsichtlich Governance im Detail beleuchtet. Den Abschluss stellen in diesem Kapitel die aus diesen Theorien abgeleiteten Governance-Driver dar, deren Analyse die Governance von Nonprofit Organisationen effizienter und effektiver gestaltbar macht.

Das fünfte Kapitel stellt eine umfassende Darstellung des State-of-the-Art der Governance in Nonprofit Organisationen dar und liefert in einem Gesamtüberblick den aktuellsten Stand der

theoretischen Forschung zu diesem Thema. Die Zusammenfassung der verschiedenen Theorien erfolgt nach prozessorientierter, paradoxer, dynamischer, kontext- und machtorientierter Perspektive. In der abschließenden Kritik am derzeitigen Forschungsstand werden unikale Problemstellungen und Merkmale der NPO-Governance erarbeitet. Die Sonderstellung der NPO in der Civil Society, die Principal-Agent-Problematik im NPO-Kontext, das multiple Stakeholder-Umfeld sowie der sog. "Halo"-Effekt von NPOs werden hierbei näher beschrieben.

Im folgenden sechsten Kapitel wird bereits auf die empirische Studie und die Forschungsfrage hingeleitet: Aufbauend auf der Analyse der bisher publizierten, wichtigsten empirischen Beiträge zu den Themen Governance und Strategie in NPOs, wird die empirische Lücke festgestellt und auf Basis dessen und der bisher angeführten Literatur, Hypothesen formuliert, die mittels quantitativer Empirie getestet werden sollen. Somit wird in diesem Kapitel das gesamte Forschungsmodell zwischen Theorie und Empirie eingeordnet und erklärt.

Die empirische Studie selbst wird daraufhin im Kapitel 7 abgebildet: Einleitend wird der österreichische Nonprofit-Sektor zahlenmäßig aufbereitet. Er gilt als Ausgangspunkt für die explorative Studie. Im Anschluss daran wird die methodische Basis aus theoretischer Sicht beleuchtet, um die vorliegende Forschungsarbeit in das Gesamtfeld der empirischen Methodik einordnen zu können. In der Folge werden das Untersuchungsdesign, der Befragungsablauf sowie die Stichprobe näher beschrieben, wobei hier sowohl auf die Grundgesamtheit und die Sampleauswahl als auch auf die durchgeführten Pretests sowie den gesamten administrativen Ablauf zur Erreichung des bestmöglichen Ergebnisses eingegangen wird. Bezüglich der Untersuchung des Samples erfolgt sodann eine deskriptive Beschreibung und Analyse, die auf Merkmale wie Organisationsgröße, -alter oder auch Finanzierungsfragen eingeht.

Kapitel 8 umfasst einen wichtigen Teil der Arbeit: Die Beantwortung der Forschungsfrage, die durch das Testen der Hypothesen mittels statistischer Verfahren erreicht werden soll. Die ausführliche Diskussion der statistischen Ergebnisse und das Resümee daraus folgt abschließend, wobei diese in Handlungsempfehlungen und dem Aufzeigen von künftigen Forschungsfragen und -bedarf gipfeln soll. Im Kapitel 9 wird eine deutsch- und englischsprachige bzw. niederländische Zusammenfassung gegeben und im abschließenden Kapitel 10 werden sämtliche Dokumente als Anhang zur Verfügung gestellt, die im Verlauf des Forschungsprojektes notwendig waren (z.B. Fragebogen für die quantitative Studie). Zu guter Letzt befinden sich alle verwendeten Literaturquellen im Kapitel 11 wieder.

2 Einführung in Nonprofit Organisationen

2.1 Einleitung

Drucker bemerkte zur Entwicklung des Begriffs "Nonprofit-Sektor: "Forty years ago no one talked [...] of a 'non-profit sector'. Hospitals saw themselves as hospitals, churches as churches." (*Drucker* 1990, xiii f.). *Anheier* schreibt in seinem Standardwerk über NPO-Management: "When the foundations of nonprofit sector research were laid just over two decades ago, it would have been difficult to anticipate the significant growth that would take place, not only in the social, economic, and political importance of the nonprofit sector, but also in the advancement of research in this area." (*Anheier* 2005, 12). Und *Stone/Bigelow/Crittenden* leiten ihren viel zitierten Artikel über strategisches Management in Nonprofit Organisationen folgendermaßen ein: "Recognition has grown in recent years of the importance of the nonprofit sector to the nation's economy, to the vibrancy of our civil society, and to the implementation of public policies." (*Stone/Bigelow/Crittenden* 1999, 378).

Die Nonprofit Organisation stellt den eigentlichen Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit dar, wodurch die Notwendigkeit gegeben ist, genauer auf die Begrifflichkeit und die thematische Abgrenzung des NPO-Sektors einzugehen. NPOs sind aus dem politischen, gesellschaftlichen, sozialen und wirtschaftlichen Leben nicht mehr wegzudenken und stellen seit Jahrhunderten eine wichtige institutionelle Verankerung im Zusammenleben dar.⁷ Die wissenschaftliche Forschung beschäftigt sich zwar noch nicht so lange mit dem Untersuchungsobjekt NPO, allerdings hat das Interesse speziell in den letzten dreißig Jahren stark zugenommen.⁸ Gründe dafür liegen v.a. in der wachsenden Bedeutung von sozialen Dienstleistungen, Kultur, Erziehung oder auch Gesundheit und dem damit verbundenen Wachstum der Organisationen auch über die nationalen Grenzen hinweg. Der Staat zieht sich aus diesen Tätigkeitsbereichen mehr und mehr zurück. NPOs sind in einer Vielzahl von diesen zu finden, wie die folgende Auflistung zeigt (siehe dazu u.a. *Badelt* 2002a, 3 ff.):

- Bildung, Forschung, Erziehung,
- Gesundheit,
- Soziale Dienste,
- Umwelt,
- Kunst, Kultur, Freizeit,
- Wirtschafts-, Berufsverbände, Gewerkschaften,
- Entwicklung, Wohnen, Versicherungen,

⁷ Zu den ersten Sozialwissenschaftlern, die sich mit dem Forschungsobjekt Nonprofit Organisation beschäftigt haben, zählen seit Mitte des 19. Jahrhunderts u.a. *Lewis Coser*, *Alexis de Tocqueville*, *Emile Durkheim*, *Max Weber* und *Arthur Schlesinger*.

⁸ In den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts lässt sich ein erster NPO-Aufschwung erkennen: 1972 wurde der heute weltweit größte NPO-Dachverband, die ARNOVA (Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action), gegründet und 1973 wurde die Filer Commission von *John D. Rockefeller* gegründet, die sich anlässlich ungünstiger Steuerregelungen im NPO-Sektor, mit diesem stark beschäftigte. Im Jahre 1977 startete an der Yale University das erste akademische Programm im NPO-Bereich. Auch in den 1990er Jahren gab es einen Auftrieb im NPO-Sektor; es wurden wissenschaftliche Journals zum Thema publiziert oder auch spezielle NPO-Forschungsinstitutionen gegründet, wie beispielsweise das bekannte *John Hopkins Institute*.

- Stiftungs-, Spendenwesen, Freiwilligkeit (Ehrenamt),
- Interessensvertretungen, Recht, Beratung, Politik,
- Religion,
- Internationale Aktivitäten,
- Sonstiges.

Nicht allein die Pluralität der Tätigkeitsbereiche, sondern auch "ihre Größe, ihr Organisationsgrad, ihre soziale und politische Verankerung, der Grad ihrer Staatsnähe, das Ausmaß an Freiwilligkeit, die Mitwirkung von Ehrenamtlichen in der Leistungsproduktion und in der Entscheidungsfindung sowie die internen Entscheidungsstrukturen und Selbstverwaltungsmechanismen, etc." (Badelt 2000, 32 f.) führen dazu, dass NPOs stark heterogen und deshalb allumfassend gültige Aussagen über sie schwer aufzustellen sind. Zum Zweiten stellt *Badelt* fest, dass die bisherige Forschung im deutschsprachigen Raum eher soziologische und politikwissenschaftliche als wirtschaftswissenschaftliche Zugänge verwendet hat (Badelt 2002a, 15). International ist jedoch eine interdisziplinäre Entwicklung in den Bereichen Politologie, Soziologie, Philosophie, Ökonomie und Betriebswirtschaft erkennbar (siehe dazu u.a. Wagner 1994; Abzug 1999). Das dritte Problem stellen die verschwimmenden Grenzen zwischen NPOs und privatwirtschaftlichen, gewinnorientierten Organisationen dar, die *Anheier* durch die Merkmale Rekombination und Refunktionalität des NPO-Sektors beschreibt (Anheier 2000, 24 ff.). Mit Rekombination wird z.B. die Einführung betriebswirtschaftlicher Methoden und Know-hows wie Benchmarking oder Controlling bezeichnet, während Refunktionalität beispielsweise das Umleiten von bestimmten Organisationsformen in eine andere Branche, z.B. gewinnorientierte Investmentfonds, die im Sozialwesen positioniert sind, darstellt. Somit werden drei Besonderheiten des Forschungsbereichs der Nonprofit Organisationen aufgezeigt, die die Homogenität nicht mehr gewährleisten und eine klare Strukturierung erschweren. Allerdings werden zumindest sämtliche NPOs *einem* Sektor zugeordnet. Anstelle des Begriffes "Nonprofit-Sektor" (Weisbrod 1986; Salomon/Anheier 1996) findet man in der Literatur auch "Voluntary Sector" (Scott 1998), "Independent Sector" (Hodgkinson/Weitzman 2001), "Dritter Sektor" (Anheier 2000), auch "Freiwilligensektor" (Badelt 2002b) oder "Intermediärer Bereich" (Effinger 1993).

2.2 NPOs und die österreichische Gesellschaft im internationalen Vergleich

Obwohl die theoretische Forschung nach wie vor als angloamerikanisch geprägt gilt, wurde v.a. in den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts auch auf internationaler Ebene mehr Interesse am Forschungsgegenstand NPO gezeigt. Dies findet auch seine Rechtfertigung, eingedenk der großen Bedeutung, die der NPO-Sektor in der modernen Gesellschaft innehält. Die Vermittlung sozialer Werte und Normen und die Milderung struktureller Ungleichgewichte beispielsweise durch karitative Einrichtungen, die materielle Not und Versorgungsdefizite des Wohlfahrtsstaates ausgleichen sollen, spielen dabei eine große Rolle. Weiters wird eine "Erhöhung der demokratischen Qualität von Gesellschaften" (Simsa 2001, 17) erwartet. Dort wo die Politik versagt, werden in NPOs Hoffnungen gesetzt, die Gesellschaft zu beeinflussen, wodurch die demokratische Orientierung vereinsartiger Organisationen in Österreich zu einer Haupttätigkeit vieler NPOs avanciert (siehe dazu Simsa 2001, 17). In diesem Zusammenhang seien auch noch die Vielzahl an NGOs (Nongovernmental Organization oder auch Nicht-Regierungsorganisation) zu erwähnen, die öffentliche Aufgaben wahrnehmen, allerdings nicht zur öffentlichen Verwaltung zählen und keiner politischen Partei zuzuordnen sind.

Die Erwartungen, die an NPOs gestellt werden, wurden immer schon von den Zweifel an der Lösungskompetenz des Staates und des Marktes genährt⁹, wobei nicht nur das Problem des Marktversagens, sondern auch die Grenzen staatlicher Politik im Zentrum der Diskussion stehen (Simsa 2001, 18). In vielen Ländern wurde die Problematik aufgrund von Finanzierungsschwierigkeiten des öffentlichen Sektors aufgeworfen und die Frage, ob Nonprofit Organisationen in der Lage sind öffentliche Aufgaben zu übernehmen und dabei Kosten zu senken, aber Qualität zu verbessern, wurde häufig politisch, wissenschaftlich und medial debattiert. Hierbei ist die Bedeutung der Thematik v.a. in sozialen Bereichen zu erwähnen, aus denen sich die öffentliche Hand vermehrt zurückzieht um diese Aufgaben NPOs zu überlassen.

Ein weiterer Aspekt, der die internationale Diskussion um die Definition bzw. Positionierung von Nonprofit Organisationen begleitet, ist auf die breite Governance-Thematik zurückzuführen. Der Markt und der Staat versuchen sich gegenseitig effektiv zu überwachen bzw. zu kontrollieren. In jenen Fällen, wo dies nicht gelingt oder sehr problematisch ist, wird die Durchführung der jeweiligen Aufgabe vom Staat oder der Öffentlichkeit intermediären Organisationen oder Agenturen überlassen ("intermediary organizations oder agencies"). Beispielsweise existieren in vielen Ländern Nationalbanken, Gerichte, Patentämter und andere Registrierungsinstitutionen, die als dazwischen geschaltete und vermittelnde Organisationen gesellschaftlich relevante Aufgaben erfüllen. Nationale Überwachungsinstitutionen und regulative Kommissionen¹⁰, die die Wettbewerbsbedingungen einer Branche überwachen (z.B. in der Rundfunk- und Telekommunikationsbranche in Österreich die sog. Rundfunk und Telekom Regulierungs-GmbH) nehmen hierin wiederum eine besondere Position ein und werden beispielsweise in den Niederlanden "self-governing organizations" (Van Tulder 2006, 109) genannt. Die Position dieser Organisationen ist von Land zu Land unterschiedlich, allerdings haben sie alle gemein, dass sie relativ unabhängig vom Staat agieren, die Legitimation besitzen, Strafen zu verhängen und das Interesse teilen, Monopole oder andere wettbewerbsbremsende Formen zu verhindern. Van Tulder (2006) gibt fünf Faktoren an, die die Effektivität dieser intermediären Organisationen beeinflussen. Wesentlich v.a. ist erstens die Unabhängigkeit der Organisation von politischen, sozialen oder marktwirtschaftlichen Systemen. Je beeinflusster sie von anderen Institutionen ist, desto weniger effektiv kann sie agieren. Als zweiter Faktor gelten eine klare Zielsetzung bzw. ausreichende, v.a. finanzielle, Ressourcen als maßgeblich. Drittens müssen die Aufgaben und Verantwortlichkeiten klar abgegrenzt und definiert sein, und viertens gilt die internationale Vernetzung und Angleichung der Praktiken dieser Organisationen als effektivitätssteigernd. Als fünfter Punkt wesentlich ist die Anerkennung der Institution der betroffenen Branche oder Interessensgruppen. Die Effektivität kann nicht gewährleistet sein, wenn die zuständige Behörde nicht respektiert und anerkannt wird (siehe zur Vertiefung des internationalen Praxisbezugs Van Tulder 2006, 118 f.).

Der Nonprofit-Sektor ist im internationalen Vergleich zwischen den Ländern naturgemäß unterschiedlich. Beispielsweise gestalten die verschiedenen nationalen Gesetze, die politische und wirtschaftliche Situation bzw. die jeweilige Geschichte des Landes auch den dritten Sektor maßgeblich (zum detaillierten, internationalen Überblick siehe Salamon/Anheier 1997). Selbst im Vergleich zwischen europäischen Ländern werden bereits Unterschiede deutlich. Der französische Begriff für den Nonprofit-Sektor lautet "economie sociale" und ist relativ breit ausgelegt, wobei auch Genossenschaften jeglicher Art darunter zusammengefasst werden. Im französischen Recht gibt es

⁹ Siehe dazu auch weiter unten im Abschnitt "Theorie der NPO".

¹⁰ "These organizations include (among others) post and telecommunications authorities, securities commissions, pensions, insurance and competition policy (anti-trust) authorities, regulators for energy markets, food safety and media." (Van Tulder 2006, 109).

vier Typen von Genossenschaften, die sog. ausgewiesenen (registrierte Organisationen, die in vielen sozialen und ökonomischen Bereichen tätig sind), die unerklärten (z.B. Kirchen, einige politische Parteien, informelle Nachbarschaftsvereine), die gemeinnützigen Organisationen (z.B. jene, die im Gesundheits- und Wohlfahrtsbereich aktiv sind und steuerliche Vorteile haben) und Stiftungen. Im Vergleich dazu wird in Japan vielmehr durch das Gesetz deutlich, wie die Organisation im Sektor positioniert ist und welche charakterlichen Eigenschaften sie besitzt. Japanisches Recht bietet nämlich keine generelle Erlaubnis, eine NPO zu gründen. Organisationen müssen einen bestimmten Zweck verfolgen und werden von unterschiedlichen, bereichsbezogenen Behörden überwacht. Indien wiederum kann eine Vielzahl an Organisationen mit ethnischen, religiösem, missionarischem und kastenbezogenem Hintergrund, sowie Institutionen, die im Zusammenhang mit der Ghandhi-Bewegung gegründet wurden, aber auch NGOs bzw. Nonprofit Organisationen im sozialen, Gesundheits- und Freizeitbereich, vorweisen. Somit wird deutlich, wie bedeutend auch im internationalen Kontext der Forschungsgegenstand der NPO und die Definition bzw. Klassifizierung des Sektors ist.

Obwohl gemäß *Badelt* das Selbstbewusstsein des Nonprofit-Sektors in Österreich noch relativ schwach entwickelt ist (*Badelt* 2002b, 63), spielen NPOs gesellschaftlich auch hier eine große Rolle. Um den Aufbau und die Handlungsweisen österreichischer NPOs besser zu verstehen, ist es notwendig, zentrale Bausteine des Gesellschaftssystems zu beachten.¹¹

- **Föderalismus und Selbstverwaltung:** Die Gestaltung des Staatswesens in Form des Föderalismus wird auch durch die Organisationsstruktur in den meisten großen NPOs reflektiert. Der föderalistische Gedanke wirkt insofern auf die Bildung von neuen NPOs, als dass dadurch der Wille zur Selbstverwaltung deutlich und gefördert wird. Die hierarchisch übergeordneten Bundesorganisationen gelten demnach als weniger bedeutsam im Vergleich zu den untergeordneten Landesorganisationen (*Badelt* 2002b, 64 f.).
- **Verbändewesen:** Ein weiteres Merkmal der Gesellschaftslandschaft in Österreich stellen die Interessensvertretungen in einzelnen Berufsgruppen dar. Sowohl freiwillige als auch gesetzlich verpflichtende Mitgliedschaften in Berufsvereinigungen spielen selbst im politischen Alltag eine Rolle. Außerdem wirkt der Einfluss dieser Interessensvertretungen auch im wirtschaftlichen Bereich, beispielsweise gegenüber unabhängigen Organisationen als starke Konkurrenz, die ihre eigenen Interessen im hohen Maße verfolgen (*Badelt* 2002b, 65 f.).
- **Politische Parteien:** Der Staat Österreich ist durch eine repräsentative Demokratie gekennzeichnet, wobei die österreichische Gesellschaft v.a. durch die beiden Großparteien ÖVP (Österreichische Volkspartei) und SPÖ (Sozialdemokratische Partei Österreichs) geprägt ist. So stehen auch viele NPOs im Einfluss der beiden Parteien, was zur eventuell vorteilhafteren Ressourcenverteilung in deren Richtung und zu Nachteilen für andere NPOs führt (*Badelt* 2002b, 66 f.).
- **Genossenschaften:** Sämtliche Organisationen, die in der rechtlichen Form der Genossenschaft bestehen, können aufgrund ihrer Gewinnerzielungsabsicht und auch -verteilung nicht als NPOs bezeichnet werden. Dennoch haben sie das Selbstverständnis der österreichischen NPOs, z.B. durch die Freiwilligkeit im Zusammenschluss, Selbsthilfe, entscheidend mitgeprägt (*Badelt* 2002b, 68).

¹¹ Eine zahlenmäßige Darstellung des österreichischen Nonprofit-Sektors folgt im Kapitel "Empirische Untersuchung".

- Vereinswesen: Das freie Vereinswesen äußert sich darin, dass über 100.000 Vereine in Österreich existieren (Bundesministerium für Finanzen 2002, 4). Durch die relativ einfache Möglichkeit der problemlosen Gründung eines Vereins kann persönliches Engagement schnell und – in einem Mindestmaß an formaler Organisation – rechtlich gültig gestaltet werden (Badelt 2002b, 69).
- Kirche: Kirchen und religiöse Vereinigungen im Allgemeinen haben immer wieder einen relativ bedeutenden Einfluss auf den NPO-Sektor eines Landes. Besonders im Angebot von Dienstleistungen im sozialen Bereich liefern Kirchen und angeschlossene Vereine, in Österreich v.a. die römisch-katholische, einen wesentlichen Beitrag (Badelt 2002b, 67 f.).

Aufgrund der seit den 1970er Jahren anhaltenden (Anheier 2000, 16 f.) Wachstumstendenz des Sektors (z.B. in Deutschland von 1990 bis 1995 um 30%), der einerseits auf die demografische und andererseits auf politische Entwicklungen in der westlichen Gesellschaft zurückzuführen ist¹², und der immer mehr zunehmenden Professionalisierung¹³, kann von einer Annäherung des Nonprofit-Sektors an die beiden anderen (öffentlicher Sektor und Markt) ausgegangen werden (siehe dazu Anheier 2000; Badelt 2000c). *Anheier* geht sogar soweit zu sagen, dass ein sektorales Denken in Zukunft nicht mehr möglich sein wird und andere Organisationsformen zu finden sein werden (Anheier 2000, 25 ff.). Auch im internationalen Kontext ist der Nonprofit-Sektor mit ca. 19 Millionen Mitarbeitern von großer Bedeutung (Zadek 2003. Zitiert nach Van Tulder 2006, 16). In den Vereinigten Staaten wird der NPO-Bereich als besonders bedeutsam betrachtet; 12% der Arbeitsplätze werden diesem zugerechnet. Allerdings liegt auch in anderen Ländern der Anteil der Nonprofit-Arbeitsplätze in diesem Prozentbereich, wie beispielsweise in Australien und Israel. In kleineren, europäischen Ländern arbeiten sogar bis zu 20% der Arbeitnehmer im Nonprofit-Sektor (siehe dazu detailliert Van Tulder 2006, 16 f.).

2.3 Abgrenzung des Begriffs "Nonprofit Organisation"

In diesem Kapitel soll ein Überblick über die vorhandenen Begriffsdefinitionen zur "Nonprofit Organisation" gegeben werden, woraufhin eine Darstellung der theoretischen Strömungen als Antwort auf die Frage "Warum existieren NPOs?" folgt. Im Anschluss daran wird die für die vorliegende Arbeit relevante Definition entwickelt.

2.3.1 "Definitionsdiskussion"

Weisbrod beschreibt das Problem der Definitionsfindung des Terminus "Nonprofit Organisation" folgendermaßen: "There is no consensus among economists as to how to describe and predict the behavior of an ill-defined class of organisations that has been variously termed 'nonprofit', 'altruistic', 'philanthropic', 'donative', and 'charitable'." (Weisbrod 1978, 32). Obwohl der Ausdruck "Nonprofit Organisation" auch im deutschen Sprachraum gemeinhin Einzug gefunden hat, ist eine klare

¹² Die westlichen Industrienationen stehen vor dem Problem der alternden Gesellschaft. Die Geburtenrate ist nach den 1960er Jahren drastisch gefallen, wodurch die immer älter werdenden Menschen von weniger Erwerbstätigen versorgt werden können. Diese und andere Aufgaben im sozialen Bereich müssen somit von Dritten übernommen werden. Die Einstellung, dass man von der sozialen Bedürftigkeit anderer nicht profitieren darf, führt zur Wachstumsentwicklung des dritten Sektors (Badelt 2002c, 664). Im politischen Bereich liegt der Trend bei der Privatisierung und Liberalisierung geschützter Bereiche (Anheier 2000, 18). Beispielsweise zielt die Strategie des "Contracting-Out" darauf ab, staatliche Aufgaben der öffentlichen Verwaltung gegen Finanzierung an NPOs zu übertragen (Badelt 2002c, 686).

¹³ Aufgrund der beschriebenen Wachstumsentwicklung ist auch effizienteres Management im NPO-Bereich von Bedeutung. Auch durch das gestiegene Interesse der Wissenschaft am Sektor, werden erhöhte Anforderungen an die Organisationen und deren Management gestellt. In einigen Bereichen kann auch zunehmende Marktattraktivität festgestellt werden, wodurch immer mehr privatwirtschaftliche Unternehmen auf den Markt drängen.

Definition für die vorliegende Arbeit von Bedeutung. Bei der Analyse der Literatur fällt einerseits auf, dass wenige Autoren der Definitionsfindung Aufmerksamkeit zukommen lassen und andererseits eine Vielzahl von verwandten Begriffen verwendet werden (Anthony/Young 1994, Glaeser 2002: not-for-profits; Berger/Neuhaus 1977: voluntary associations; Hansmann 1996: nonprofit firms; Scrivner 1999: charitable organizations; Weisbrod 1986: philanthropic organizations, Weisbrod 1988: nonprofits). Der Begriff "Nongovernmental Organisation" (NGO) gilt als ein mit NPO verwandter, wobei *Badelt* (2002a, 7) darauf hinweist, dass hiermit auch sämtliche privatwirtschaftliche Unternehmen gemeint sein könnten. Da der Ausdruck NPO in der Literatur am häufigsten Gebrauch findet und relativ breit interpretiert werden kann, wird er auch diesem Beitrag verwendet.

Eine Möglichkeit der Annäherung an eine einheitliche Definition des Begriffs liegt in der Abgrenzung zu For Profit-Organisationen. Auf eines der wesentlichsten Unterscheidungsmerkmale zwischen Nonprofit und For Profit-Unternehmen gehen *Ben-Ner* und *Gui* ein: "The presence of strict limits on the appropriation of the organization's surplus in the form of monetary gain by those who run and control it." (Ben-Ner/Gui 2003, 5). Man spricht in diesem Zusammenhang von "nondistribution constraint"¹⁴, wobei dies noch durch ein Gebot der "nicht-exzessiven" Management-Vergütung erweitert werden kann. Vielmehr sollen NPOs eine Reihe von begünstigten Stakeholdern bedienen, worauf später noch detaillierter eingegangen werden wird. Nicht nur im Fall der Nichtgewinnausschüttung treten im NPO-Forschungsbereich Negativabgrenzungen auf, was teilweise zu Missverständnissen führen kann. Allein der Begriff "Nonprofit" impliziert, dass es sich um Organisationen handelt, die keinen Gewinn verzeichnen dürfen, was so nicht richtig ist. Trotzdem kann beispielsweise die Definition von *Anthony/Young* in diese Richtung interpretiert werden: "A nonprofit organization is an organization whose goal is something other than earning a profit for its owners." (Anthony/Young 1994, 52). *Lohmann* bemerkt zum Thema der Negativabgrenzung Folgendes: "The remarkably negative accent of literature that concentrates on the economics and management of nonprofits is marked contrast to the positive statements of most noneconomic sources that deal with the voluntary sector." (Lohmann 1989, 368). Dies führt er in der Folge u.a. auf eine Präferenz von Markt- bzw. gewinnorientierter Aktivität zurück (Lohmann 1989). Ein weiterer Grund liegt in den, im nächsten Abschnitt folgenden, Entstehungstheorien, die auf Versagen von Märkten bzw. Verträgen aufbauen. Auch *Drucker* wählt diesen Weg der Definitionsfindung, allerdings orientiert er sich an der Zielsetzung der Organisation, wenn er schreibt: "The 'non-profit' institution neither supplies goods or services nor controls. [...] Its product is a *changed human being*." (Drucker 1990, xiv).

Eine positiv ausgerichtete Definitionsmöglichkeit bietet jene nach strukturellen Merkmalen, wobei die von *Salamon* und *Anheier* entwickelte, am meisten verbreitet ist. *Salamon/Anheier* (1992) liefern ein Set an fünf Basiskriterien, die Nonprofit Organisationen erfüllen müssen, um als solche zu gelten: "So defined, the nonprofit sector is a set of organizations that are: formally constituted; nongovernmental in basic structure; self-governing; non-profit-distributing; voluntary to some meaningful extent." (Salamon/Anheier 1992, 1). Demnach muss eine Nonprofit Organisation 1) ein Mindestmaß an formaler Organisation (beispielsweise regelmäßige Treffen) aufweisen, 2) nicht staatlich, also privat sein, 3) keine Gewinnausschüttung an Eigentümer oder Mitglieder betreiben, 4) ein Minimum an

¹⁴ Dazu *Ben-Ner* und *Gui*: "Stakeholders can rely on the nondistribution constraint especially when their main aim is to prevent the occurrence of noxious behaviors on the part of the organization (reduction of quality below safety standards, private appropriation of contributions in excess of the cost of reasonable quality), rather than eliciting behavior on the part of the organization that reflects specific congruence with stakeholders' demand." (Ben-Ner/Gui 2003, 7). Oder auch *Rose-Ackerman*: "Nonprofit firms operate under a nondistribution constraint. No one has a legal claim to the organization's earning, but such firms may, in fact, earn surpluses. These funds may be reinvested in the organization, kept as endowment, or used for other charitable purposes." (Rose-Ackerman 1996, 715 f.).

Selbstverwaltung bzw. Entscheidungsautonomie vorweisen und 5) auch ein sinnvolles Maß an Freiwilligkeit vertreten (z.B. durch ehrenamtliche Tätigkeit der Mitarbeiter) (Salamon/Anheier 1996, 13 ff.). *Badelt* merkt dazu kritisch an, dass keines dieser Kriterien absolut trennscharf ist (*Badelt* 2002a, 9). Trotzdem kann gemäß dieses Maßstabes von einem NPO-Status gesprochen werden, wenn jedes dieser Kriterien in einem Mindestmaß zutrifft.

Eine in der deutschsprachigen Literatur oft verwendete Definition ist die von *Schwarz/Purtschert/Giroud*, die NPOs als

- private Vereine oder Stiftungen bzw. Selbstverwaltungs-Körperschaften (Kammern) verstehen,
- deren Auftrag die Deckung eines bestimmten Bedarfs ist,
- die "mitgliedschaftlich" strukturiert sind oder Leistungen an Dritte geben (Hilfe leisten),
- die Interessen der Mitglieder vertreten und
- durch ehrenamtliche Mitarbeit (auch in oberen Organen) gekennzeichnet sind (*Schwarz/Purtschert/Giroud* 1995, 17).

Diese Definition ist naturgemäß von den politischen und gesellschaftlichen Besonderheiten im deutschsprachigen Raum beeinflusst.

2.3.2 Abgrenzung nach Organisationsmerkmalen

2.3.2.1 Deskriptive Merkmal-Typologie von Nonprofit Organisationen

Eine weitere Abgrenzungsvariante, die ebenfalls verstärkt für den deutschsprachigen Raum gültig ist, ist nach bestimmten Organisationsmerkmalen möglich. In Anlehnung an die von *Burla* (1989) und *Horak* (1992) entwickelte NPO-Charakteristika, werden in der nachstehenden Tabelle wesentliche Abgrenzungskriterien von NPOs dargestellt und in weiterer Folge erklärt:

<i>Merkmal</i>	<i>Ausprägungen</i>				
Größe	Klein		Mittel		Groß
Rechtsform	Verein	Stiftung	Genossenschaft	Kapitalgesellschaft	Gesellschaft öffentl. Rechts
Trägerschaft	Staatlich			Privat	
Finanzierung	Preis	Beiträge	Spenden	Subventionen	Kapitalerträge
Leistungsart/Ziel	Individuelles Gut		Club-Gut		Kollektives Gut
Adressaten	Mitglieder		Dritte		Allgemeinheit
Organisations-teilnehmer	Hauptberuflich		Gemischt		Ehrenamtlich
Organisations-struktur	Hierarchisch			Demokratisch	

Überwachungs- funktion	"Mutual NPO"	"Entrepreneurial NPO"
---------------------------	--------------	-----------------------

Tabelle 2: Darstellung der NPO-Charakteristika und -Rollen
(In Anlehnung an Burla 1989, 78; Horak 1992, 60)

Beispielsweise beeinflusst die Größe der Organisation sehr wohl auch den Charakter. Autoren neigen dazu, aufgrund der Schwierigkeit allgemein gültige Indikatoren zu finden, die eine Vergleichbarkeit zwischen den Organisationen möglich machen, diese Tatsache zu ignorieren (Burla 1989, 78). Horak schlägt dennoch vor, das Jahresbudget (d.h. die, einer NPO zur Verfügung stehenden Geldmittel), Art und Anzahl der erbrachten Leistungen, Anzahl der Mitarbeiter (ehren- und hauptberufliche) und bei Vereinen die Anzahl der Mitglieder heranzuziehen (Horak 1992, 56). Die Kategorisierung in "klein", "mittel" und "groß" soll einen verbreiteten Rahmen darstellen, der im Einzelfall zu präzisieren ist.

Bezüglich der Rechtsform einer NPO kann allgemein festgestellt werden, dass trotz des Nicht-Vorhandenseins einer Legaldefinition, eine Nonprofit Organisation doch den juristischen Personen zugeordnet werden kann (Horak 1992, 53). In welcher Form dies genau ausgestaltet wird, ist je nach Zielsetzung der Organisation und Rechtssystem des Landes unterschiedlich. In Österreich ist die NPO in Form des Vereins am meisten verbreitet, gefolgt von der Stiftung, der Genossenschaft, der Kapitalgesellschaft und der Körperschaft öffentlichen Rechts (siehe dazu detailliert Horak 1992).

Die Trägerschaft kann grundsätzlich in Österreich staatlich oder privat sein, wobei Schwarz/Purtschert/Giroud diese Einteilung noch um "halbstaatlich" – mit dem Hinweis auf ausgelagerte staatliche Funktionen – ergänzen.

Die Leistungsart einer Organisation kann als ihr Ziel gesehen werden.¹⁵ Hierbei lassen sich die Leistungen nach den verschiedensten Kriterien strukturieren, wobei in diesem Rahmen die allgemein bekannte, volkswirtschaftliche Unterscheidung zwischen einem individuellen Gut (Ware oder Dienstleistung, deren Besitz einem Einzelnen zugerechnet werden kann) und einem kollektiven Gut (z.B. Infrastruktur oder Verteidigung, finanziert durch Steuern; der Besitz kann keiner einzelnen Person zugeordnet werden, wobei die Gegenleistung immateriell oder indirekt, beispielsweise durch Steuern oder Abgaben, erfolgen kann) zur Verwendung kommen soll. Eine dritte Kategorie an Gütern wird als Club- bzw. Gruppen-Güter bezeichnet und umfasst jene Produkte und Dienstleistungen, die für bestimmte Gruppen von Menschen besonders relevant sind, allerdings vom Staat oder freien Markt nicht genügend zur Verfügung gestellt werden.¹⁶ Der Unterscheidung in die drei Güterkategorien, individuelle, kollektive und Gruppen-Güter, folgen des Weiteren die kompetitiven Präferenzen, die in der Gesellschaft zu finden sind.

¹⁵ Die Zielsetzung der Organisation liegt in der Bereitstellung der Leistungsart, des jeweiligen Gutes. Im Falle der NPO wird das Messen des Zielerreichungsgrades als relativ problematisch betrachtet, da nicht von einem klassischen (gewinnorientierten) Input-Output-Prozess zu sprechen ist, sondern eher von einem Input-Outcome-Prozess. Die Definition und Messung des Outcomes stellt ein bedeutendes, praktisches Problem dar (siehe dazu Hatry/Wholey 1999).

¹⁶ Siehe dazu auch im Abschnitt "Theorie der NPO" weiter unten.

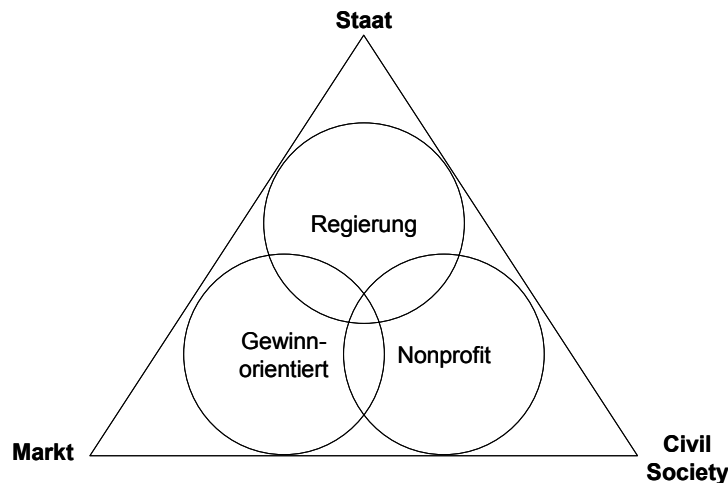


Abbildung 2: The societal triangle (Van Tulder 2006, 8 bzw. 12)

Entscheidend ist in diesem Zusammenhang, in welchem gesellschaftlichen Bereich eine Organisation angesiedelt ist. Dieses Zusammenspiel nennt Van Tulder (2006) "The societal triangle". Institutionell kann zwischen dem Staat, dem Markt und der sog. Civil Society¹⁷ unterschieden werden, wobei der Staat (vertreten durch die Regierung) mittels der Gesetzgebung den legalen Rahmen für das Funktionieren der Gesellschaft bietet.¹⁸ Der Markt wiederum generiert Wohlstand für die Gesellschaft mittels eines Input-Output-Prozesses innerhalb der rechtlichen Rahmenbedingungen. Und die Civil Society umfasst sämtliche soziale Beziehungen zwischen den Akteuren, die die Gesellschaft sowohl im Geschäftsbereich als auch im privaten und politischen Alltag strukturieren. Darunter fallen die Familie, Nonprofit Organisationen, Genossenschaften, Gewerkschaften, soziale Vereine und die Kirchen (siehe dazu im Detail Van Tulder 2006). Somit wird deutlich, dass das Untersuchungsobjekt der vorliegenden Arbeit, die Nonprofit Organisation, im Bereich der Civil Society angesiedelt ist.

Das Thema der Finanzierung ist für NPOs ebenfalls relevant. Aufgrund des steigenden Konkurrenzdrucks um Spenden am Spendenmarkt¹⁹ und der oben beschriebenen Wachstums- und Professionalisierungstendenzen hat das Thema in den letzten Jahren stark an Bedeutung zugenommen. Man kann zwischen Innenfinanzierung (die finanziellen Mittel stammen aus Aktivitäten innerhalb der Organisation bzw. von außen, in Form von Rückflüssen aus früheren Investitionstätigkeiten) und Außenfinanzierung (im Falle von NPOs v.a. Fundraising und Sponsoring, das im Vergleich zum Fundraising im Gegenzug für die Kapitalüberlassung keine wirtschaftlich vorteilhafte Gegenleistung beansprucht²⁰) unterscheiden. Die Subvention stellt eine "Sonderform" der Spende dar, da sie als Spende des Staates gesehen werden kann und ebenfalls zweckgebunden oder frei eingesetzt wird. Hodge/Piccolo fassen die Finanzierungsformen von NPOs in Gegenüberstellung dazu im angloamerikanischen Raum folgendermaßen zusammen: "The primary sources of revenue for nonprofit agencies are (1) private contributions, in the form of individual donations, corporate gifts, and foundation grants; (2) public support (government grants); and (3) private sector payments

¹⁷ "Civil society exists at the intersection where the various elements of society come together to protect and nurture the individual and where the individual operates to provide those same protections and liberating opportunities for others." (O'Connell 2000, 474).

¹⁸ Siehe dazu weiters Abschnitt "Die Sonderstellung der NPO im Bereich der Civil Society".

¹⁹ Siehe auch Abschnitt "Beeinflussende Faktoren der NPO-Governance".

²⁰ "Unter Fundraising ist die Beschaffung finanzieller Mittel [...] sowie geldwerter Güter und Dienstleistungen [...] gemeint, wobei die NPO keine marktadäquate Gegenleistung erbringen muss." (Haibach 1998, 21. Zitiert nach Littich 2002, 373). Somit kann man dem Fundraising auch Spenden und Fördermitgliedschaften zurechnen (Littich 2002, 373).

(commercial activity) in the form of user fees, membership fees, government contracts, and the sale of products and service." (Hodge/Piccolo 2005, 174). Als besonders kritisch kann sich eine überdimensionale Finanzierung durch den Staat erweisen und zu einer sog. "subsidy trap" führen. Dies bedeutet, dass sich eine Organisation so strukturiert, dass die Nachfrage nach öffentlichen Geldern notwendig wird und die Organisation ohne staatliche Mittel nicht mehr überlebensfähig ist (Brooks 2000).

Die Adressaten- bzw. Nutznießerkreise, an der sich die Zielsetzung der Organisation orientiert, können einzeln die Mitglieder der Organisation, Dritte oder die Allgemeinheit sein; allerdings ist auch die Kombination der Einzelgruppen möglich.

Betreffend der Organisationsteilnehmer kann einerseits dahingehend unterschieden werden, inwiefern die Teilnehmer einen Beitrag leisten. Somit lässt sich in fördernde Teilnehmer und praktisch tätige Teilnehmer differenzieren, wobei erstere Leistungen in Form von Sach- oder Geldmittel bereitstellen ohne dafür eine Gegenleistung zu erhalten und die zweiten zu jenem Personenkreis zählen, die ihren persönlichen Arbeitseinsatz zur Verfügung stellen. Andererseits kann man diese zweite Personengruppe noch in ehrenamtlich und hauptberuflich Tätige einteilen (Horak 1992, 48).

Abschließend sei noch der Willensbildungsprozess erwähnt, der entweder hierarchisch oder demokratisch ausgestaltet sein kann. Hier ist zu beachten, dass beispielsweise in Vereinen ein basisdemokratischer Entscheidungsprozess gesetzlich sogar vorgeschrieben ist. In NPOs besteht die Gefahr, dass durch das Machstreben Einzelner, gepaart mit schwach ausgeprägten Kontrollinstanzen innerhalb der Organisation, quasi-hierarchische Strukturen entstehen können (siehe dazu Horak 1992, 47).

Auch eine Einteilung in zwei, hinsichtlich der Überwachungsfunktion unterschiedlichen Perspektiven kann bei NPOs festgestellt werden. Einerseits gibt es jene NPOs, in denen die Begünstigten die Governance-Funktion wahrnehmen ("mutual NPOs"), andererseits existieren jene NPOs, in denen die "Verwalter" oder Manager durch das Gesetz dazu angehalten werden, die Interessen anderer zu berücksichtigen ("entrepreneurial NPOs").

Die Darstellung der Merkmale des Nonprofit-Sektors verdeutlicht wiederum die Komplexität der Thematik. Mit Hilfe der beschriebenen Dimensionen kann eine Vielzahl von NPO-Typen, die verschiedenste Zielsetzungen verfolgen, analysiert und kategorisiert werden (Burla 1989, 79 ff.).

2.3.2.2 Governance-Typologie der Nonprofit Organisationen

Auf Basis der vorangegangenen Ausführung zu den verschiedenen Charaktereigenschaften und Klassifizierungsmöglichkeiten der Nonprofit Organisationen soll in der Folge eine eigene Governance-Typologie entwickelt werden. Fasst man die wichtigsten Dimensionen, die die Governance einer Nonprofit Organisation bestimmen, zusammen, so lässt sich feststellen, dass zwar Größe oder auch Rechtsform nicht irrelevant sind, allerdings die entscheidenden Faktoren die Zielsetzung der Organisation, ihre Mittelherkunft und die Eigentümerstruktur, also die Trägerschaft, darstellen. Zurückgehend auf die Stakeholder-Theorie und den Resource-Based View (beide Theorien werden zu einem späteren Zeitpunkt noch genauer beschrieben und in den NPO-Kontext transferiert; siehe Kapitel "Theoretische Perspektiven auf die Governance von NPOs") kann eine Typologie von NPOs entworfen werden, die diese Dimensionen einbezieht und die Analyse der Governance erleichtern soll. In der folgenden Darstellung wird eine Übersicht über die einzelnen Typologie-Bausteine gegeben:

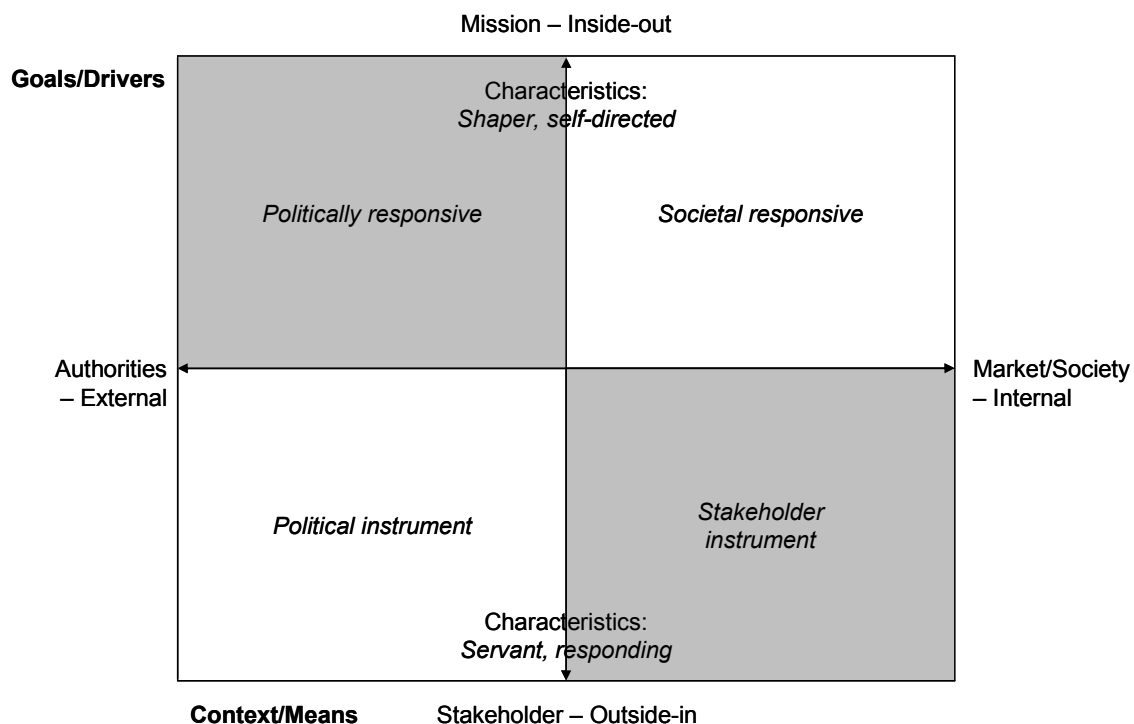


Abbildung 3: Governance-Typologie der NPOs

Der vertikalen Dimension liegt die Stakeholder-Theorie, aber auch im weiteren Sinne die Zielsetzung, antreibende Faktoren bzw. die Wertigkeiten, zugrunde. Je nach Interesse, kann eine NPO mehr im Bereich der Missionsverfolgung oder aber auch mehr hinsichtlich der Stakeholder-Ausrichtung angesiedelt werden. Eine Organisation, die missionsgerichtet handelt, kann als "inside-out"-agierend beschrieben werden. Diese Organisationen sehen sich als gesellschaftsformend und können somit als "Shaper" bezeichnet werden. Sie agieren auf Basis von eigenen Entscheidungen und eigenem Willen. NPOs, die als Zielsetzung die Verfolgung der Stakeholder-Interessen haben, orientieren sich demnach mehr an externen Faktoren und werden somit als "outside-in"-agierend beschrieben. Sie sehen sich als Diener der Gesellschaft ("Servant") und antworten mit ihrem Handeln und ihrer Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen, wodurch auch ihre Eigenständigkeit insofern eingeschränkt ist, als sie auf außen liegende Bedürfnisse reagieren müssen und somit nicht proaktiv handeln können.

Betrachtet man die horizontale Achse der Typologie genauer, so wird deutlich, dass ihr der Resource-Based View zugrunde liegt und angibt, woher die Mittel der Organisationen stammen bzw. in welchem Kontext (rechtlich, politisch, marktwirtschaftlich) sich die Organisation befindet. Organisationen können öffentlich finanziert sein und somit in einer gewissen Abhängigkeitssituation zu, den Staat repräsentierenden, Behörden oder Autoritäten allgemein stehen. Sie sind wiederum extern beeinflusst und in ihrem Handeln bestimmt. Bei privat finanzierten Organisationen liegt die Abhängigkeit mehr an den Gegebenheiten des Markts (z.B. Spendermarkt) und der gesellschaftlichen Situation (z.B. Spenderbewusstsein). Allerdings kann die Organisation von sich aus diese Faktoren aktiv beeinflussen und noch stets auch intern beschließen, welche Zielsetzung sie verfolgt. Die Entscheidungen können intern gefällt werden.

Gemäß dieses Schemas können vier NPO-Typen beschrieben und die NPOs je nach Anordnung auf den Achsen "Ziele" bzw. "Mittel" infolgedessen zugeordnet werden: Der "Political Respondant"-, der "Societal Respondant"-Typ, das "Political Instrument" sowie das "Stakeholder Instrument".

Beispielsweise wäre die Organisation "Greenpeace" aufgrund ihrer extremen Missionsausrichtung und privaten Finanzierung durch Spender am äußersten rechten, oberen Eck der Vier-Felder-Typologie anzusiedeln. Krankenhäuser sind in den meisten Fällen eher an der linken Hälfte zu finden und in jedem Fall politisch beeinflusst. Sämtliche hybride Organisationen können somit in diesem Modell eingeordnet und hinsichtlich ihrer Governance-Implikationen systematisiert werden. Dem Management, aber auch den verantwortlichen Aufsichtsorganen, steht damit ein Analyserahmen zur Verfügung, der den Fokus auf jene Dimensionen richtet, die eine effektive und effiziente Governance von Nonprofit Organisationen ermöglichen.²¹

2.3.3 Klassifikation nach Organisationstätigkeiten

Neben der Definition und der Abgrenzung kann man NPOs auch noch klassifizieren. Während bei der Definition Gemeinsamkeiten gefunden werden und bei der Abgrenzung Grenzen zu anderen Organisationsformen oder Geschäftsbereichen gezogen werden, werden bei der Klassifikation die verschiedenen Tätigkeitsbereiche im NPO-Sektor unterteilt. In den USA werden beispielsweise die Klassifikationen vom "NTEE Classification System" bereitgestellt, während der international gültige Standard als "International Classification of Nonprofit Organizations" (ICNPO)²² bekannt ist, der auch die Tätigkeitsfelder, die in der Einleitung zu diesem Kapitel erwähnt wurden, widerspiegelt. Im Erarbeitungsprozess dieses Klassifizierungssystems waren zwölf Länder involviert: "The system took shape by beginning with the International Standard Industrial Classification (ISIC) system, and elaborating on it as needed to capture most succinctly the reality of the nonprofit sector in the twelve different countries that are involved in this project (the U.S., the U.K., France, Germany, Italy, Japan, Hungary, Brazil, Ghana, Egypt, India, and Thailand)." (Salamon/Anheier 1992, 11).

<i>Übergeordnete Gruppenbezeichnung</i>	<i>Nr.</i>	<i>Sektoren</i>
Group 1: Culture and recreation	100	Culture and arts
	200	Sports
	300	Other recreation
Group 2: Education and research	100	Primary and secondary education
	200	Higher education
	300	Other education
	400	Research
Group 3: Health	100	Hospitals and rehabilitation
	200	Nursing homes
	300	Mental health and crisis intervention

²¹ Eine empirisch festgestellte Zuteilung der österreichischen KH bzw. APH erfolgt im Abschnitt "Stakeholder-Beziehungen" im Kapitel "Empirische Untersuchung".

²² Dieser internationale Standard wurde von Mitarbeitern des John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project entwickelt. Salamon/Anheier (1992) sehen den Nachteil bei anderen Systematisierungen folgendermaßen: "If the ISIC and NACE systems are too limited and lacking in combinatorial richness and significance, and the NTEE systems too complex and lacking in economy and rigor, is it possible to fashion an alternative approach that combines some of the advantages of each without falling into their respective pitfalls? What is more, is it possible to do so in a way that corrects the shortcomings that both of these models have in terms of organizing power so far as the developing world is concerned so that a truly international system can be devised? We believe the answer to these questions is yes and have developed an alternative classification system for nonprofit organizations at the international level that we call the International Classification of Nonprofit Organizations, or ICNPO." (Salamon/Anheier 1992, 10 f.).

	400	Other health services
Group 4: Social Services	100	Social services
	200	Emergency and relief
	300	Income support and maintenance
Group 5: Environment	100	Environment
	200	Animal protection
Group 6: Development and housing	100	Economic, social and community development
	200	Housing
	300	Employment and trading
Group 7: Law, advocacy, and politics	100	Civic and advocacy organizations
	200	Law and legal services
	300	Political organizations
Group 8: Philanthropic intermediaries and voluntarism promotion	k. A.	k. A.
Group 9: International	k. A.	k. A.
Group 10: Religion	k. A.	k. A.
Group 11: Business and professional associations, unions	k. A.	k. A.
Group 12: not elsewhere classified	k. A.	k. A.

Tabelle 3: The International Classification of Nonprofit Organizations (Anheier 2005, 55)

Besonderheiten im NPO-Sektor stellen somit einerseits die Strukturtherogenität, die Ehrenamtlichkeit, die Multidimensionalität des Zielsystems sowie die Heterogenität der Träger und Rechtsformen der Organisationen dar. Dies alles macht das Management und Governance von Nonprofit Organisationen besonders; Know-how und Erfahrungen im For Profit-Bereich sind zwar hilfreich, jedoch nicht 1:1 übertragbar.

Nonprofit Organisationen sind auch an Schnittstellen mit den beiden anderen Bereichen der Gesellschaft zu finden. Die Grenzen sind oftmals schwer zu ziehen und eine eindeutige Zuordnung beispielsweise in gewinnorientiert, privat, verstaatlicht, Nonprofit oder NGO oftmals nicht möglich. In diesem Zusammenhang wird von hybriden Organisationsformen gesprochen (Van Tulder 2006, 12). Erstens können an der Schnittstelle Staat – Civil Society u.a. nicht-gewinnorientierte, private Organisationen, die allerdings öffentliche Güter zur Verfügung stellen, wie z.B. öffentliche Universitäten, Krankenhäuser oder subventionierte Unternehmen, gefunden werden.²³ Zweitens lassen sich am Schnittstellenbereich Markt – Civil Society ebenfalls nicht-gewinnorientierte, private Organisationen finden, die wiederum private Güter anbieten (z.B. Gewerkschaften). Des Weiteren werden auch gewinnorientierte, private Organisationen, die private Güter produzieren und anbieten

²³ Im Falle der Krankenhäuser und Alten- bzw. Pflegeheime, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit untersucht wurden, kann die Hybride der Organisationen deutlich festgestellt werden. In beiden Organisationsformen setzt sich das untersuchte Sample sowohl aus öffentlichen, als auch privaten Organisationen, die öffentliche Güter anbieten, zusammen.

und nicht vom Staat unterstützt werden (z.B. Familienunternehmen), dieser Kategorie zugeordnet. An der dritten Schnittstelle Markt – Staat findet man gewinnorientierte, öffentliche Institutionen, die zum Teil oder ganz verstaatlicht sind und private Güter anbieten (z.B. staatseigene Betriebe). Ebenfalls diesem Bereich zugeordnet werden gewinnorientierte, öffentliche Organisationen, die evtl. teilweise verstaatlicht sind, aber öffentliche Güter produzieren (z.B. Public-private Partnership).

2.3.4 Kategorisierung gemäß Finanzquellen und Kontrolle

Zurückgehend auf *Hansmann* (1980) wurde zwecks Vereinfachung der Analyse die Kategorisierung nach Finanzquellen bzw. Kontrollmöglichkeiten entwickelt (*Hansmann* 1987). Die Untersuchungsdimensionen sind einerseits die Quelle der Finanzmittel und andererseits die Arten der Kontrolle. Jene Organisationen, die einen erheblichen Anteil ihrer Finanzmittel durch Spenden erhalten, werden "donative" Organisationen genannt (z.B. das Rote Kreuz). Im Gegenteil dazu gibt es sog. "commercial organizations", die dadurch ausgezeichnet sind, den Hauptbestandteil ihrer finanziellen Ressourcen durch den Verkauf ihrer Produkte und Dienstleistungen zu erhalten (z.B. American Automobile Association). Naturgemäß können nicht alle NPOs aufgrund der Heterogenität eindeutig zugeordnet werden; vielmehr stellen die "donative" und "commercial" Organisationen Idealtypen dar. Stakeholder, die die ultimative Finanzquelle darstellen, werden als "patrons" bezeichnet. Im Falle des ersten Organisationstypus haben die Spender diese Position inne, während beim zweiten Typ die Leistungsempfänger bzw. Kunden die Schutzherren sind. Somit kann auch hinsichtlich der Kontrollmöglichkeiten eine Kategorisierung erfolgen: Jene Organisationen, bei denen die ultimative Kontrolle bei den Schutzherren liegt, werden als "mutual", die anderen, beispielsweise jene, bei denen das Aufsichtsorgan die meiste Kontrolle über hat, werden als "entrepreneurial" NPOs bezeichnet. Somit können vier Typen an Organisation identifiziert werden: Spendend-korrelative, kommerziell-korrelative, spendend-unternehmerische und kommerziell-unternehmerische Nonprofit Organisationen. In der Praxis verschwimmen die Grenzen allerdings und eine eindeutige Zuordnung ist oft schwierig. Allerdings bietet diese Kategorisierung ein Bezugssystem, wodurch die Analyseeinheit NPO verständlicher wird.

2.3.5 Einteilung gemäß Organisationsprofil bzw. -eigenschaften

Anthony/Young (1994) bieten wiederum eine Einteilung der Organisationen nach Eigenschaften, wodurch die Einteilung in "businesslike", "fixed-resource" und "fixed-job" Organisationen entsteht (*Anthony/Young* 1994, 663 ff.). Betreffend die "businesslike organizations" kann eine Parallele zu den "commercial" NPOs nach *Hansmann* gezogen werden: Einen beträchtlichen Anteil ihrer Erträge erhalten diese Organisationen direkt oder indirekt durch die Leistungsempfänger. Sie werden in der Analyse von den Autoren mit gewinnorientierten Organisationen verglichen. Die zweite Gruppe der Nonprofit Organisationen sind dadurch charakterisiert, dass der Hauptteil ihrer finanziellen Ressourcen jährlich fixiert ist. Eine wesentliche Management-Herausforderung stellt sich im Haushalten mit den relativ begrenzten Ressourcen. Bei der dritten Organisationsgruppe handelt es sich um jene, die eine bestimmte Aufgabe zu erfüllen haben, egal wie viel finanzielle Ressourcen dafür zur Verfügung stehen (z.B. lokale Feuerwehr). Selbst bei schlechter finanzieller Lage, ist die Organisation gezwungen, ihre Mission zu erfüllen.

2.4 Theorie der NPO: Warum existieren Nonprofit Organisationen?

Nachdem nun die unterschiedlichsten Perspektiven zur Abgrenzung und Definition des Forschungsgegenstandes NPO dargelegt wurden und klar ist, dass eine Vielzahl an unterschiedlichen Auffassungen und Perspektiven in der Wissenschaft existieren, soll im folgenden Abschnitt gezeigt werden, welche unterschiedlichen theoretischen Erklärungsansätze für die Existenz einer NPO in der Literatur gefunden werden können.

2.4.1 Einleitung

In den letzten Jahren wurden viele Beiträge über die Theorie der Nonprofit Organisationen geschrieben. Sowohl Forscher als auch Praktiker haben versucht, folgende Fragen zu beantworten:

- Was ist der Tätigkeitsbereich von NPOs im Vergleich zu For Profit-Organisationen?
- Arbeiten NPOs genauso effizient und effektiv wie ihre For Profit-Counterparts?
- Ist eine gemeinnützige Ausrichtung der Organisation gleichzusetzen mit schlechterer Performance? Was bedeutet Performance allgemein im Zusammenhang mit NPOs?
- Bedienen NPOs dieselben breit gefächerten Zielgruppen wie staatliche Organisationen?
- Sollten NPOs steuerliche Vorteile genießen?²⁴

Nonprofit Organisationen erfüllen in jedem Fall eine Reihe von Funktionen, die im Laufe der Zeit von den Forschern identifiziert wurden. Beispielsweise sieht *Kramer* (1981) als wesentliche Aufgaben der NPO die Rolle des Dienstleisters, der Vorhut, des Wertebeschützers und des Verfechters. Unter der Service-Rolle versteht man die Übernahme von Leistungsangeboten durch NPOs, falls der Staat oder der Markt nicht fähig oder willens ist. Aufgrund des Gewinnausschüttungsverbots kann man erwarten, dass NPOs, als zwischengeschaltete Institutionen der Civil Society, in diesen Fällen der Gesellschaft Dienstleistungen zur Verfügung stellen. Die Rolle der Vorhut wird von Nonprofits in der Hinsicht übernommen, als dass sie beispielsweise betreffend Prozesse oder Arbeitsansätze durch Experimente Pionierarbeit leisten und somit starke Innovatoren sind. Erweisen sich Erneuerungen in NPOs als erfolgreich, werden sie auch von anderen staatlichen oder privaten Anbietern übernommen. Die dritte Rolle betrifft die Tatsache, dass NPOs in der Gesellschaft per definitionem Werte, Anschauungen und Prinzipien bewachen und verbreiten und verschiedenen soziologischen Gruppierungen zugestehen, ihre politischen, kulturellen, ideologischen, sozialen oder religiösen Wertvorstellungen zu äußern. Die vierte Rolle, die *Kramer* (1981) identifiziert betrifft die gesellschaftliche Funktion, die NPOs für Minderheiten übernehmen. NPOs gelten vielfach als "Anwälte" und "Sprachrohr" für z.B. Schwache, Kranke, Außenseiter, Arme oder andere Randgruppen der Gesellschaft. *Salamon/Hems/Chinnock* (2000) haben noch eine weitere Rolle hinzugefügt. Sie sprechen von der "community building and democratization role". Gemäß der Autoren ist die zentrale Idee dahinter, dass "by encouraging social interaction, nonprofit organizations help to create habits of trust and reciprocity that in turn contribute to a sense of 'community'. Such habits also help to support democratic values. In this sense, the nonprofit sector can contribute to diversity and community at one and the same time." (*Salamon/Hems/Chinnock* 2000, 7).

²⁴ Siehe dazu vertiefend *Ben-Ner/Gui* (2003).

Andere Autoren sehen eher basisorientierte Funktionen in Nonprofit Organisationen. Beispielsweise sieht *Prewitt* (1999) Umverteilung (z.B. finanzielle Ressourcen, die von reicheren Menschen an Bedürftige umverteilt werden), Effizienz (z.B. Stiftungen, die freiwillige Spenden effizienter sammeln als der Markt oder staatliche Institutionen), sozialer Wandel (wird durch NPOs oft ausgelöst bzw. unterstützt) und Pluralität (NPOs verstärken Pluralität und Heterogenität hinsichtlich Gedankenansätzen und Umsetzungsmöglichkeiten aufgrund der Vielseitigkeit von Problemen und Herausforderungen) als Kernaufgaben der NPOs.

Sowohl miteinander konkurrierende als auch komplementäre Theorien versuchen, neben den konstatierten Funktionen, die NPOs in der Gesellschaft erfüllen, auf abstrakter Ebene die Existenz einer NPO zu erklären. *Helmig/Jegers/Lapsley* sprechen von "well-known and well-documented concepts of the nondistribution constraint, market failure, public goods provision, contract failure, government failure, and information asymmetries between buyers and sellers to characterize this strand of the literature." (Helmig/Jegers/Lapsley 2004, 102), der Theorie der NPO. In der Folge soll der von *Pfaffenzeller* (2003) gewählte Rahmen, die Kombination der Kriterien von *Kuan* (2001) und *Hansmann* (1987), übernommen werden und die Eingliederung der Theorien der NPO darin erfolgen.

2.4.2 Ökonomische Demand-Side-Theorien

2.4.2.1 *The Altruism Model*

Als leitendes Motiv wird in der NPO-Forschung den handelnden Personen häufig Altruismus unterstellt. Der Begriff Altruismus wird von *Clohesy* folgendermaßen definiert: "Altruism, as a moral emotion, is the human capacity to reach out to care for *anyone* in need. To treat persons altruistically, in a moral sense, is to care for them as *particular* persons, displaying specific concern for their needs, feelings, and experiences." (Clohesy 2000, 246). Die Annahme des "psychologischen Egoismus", dass Individuen auch dann nur aus eigenen Interessen agieren, selbst wenn sie dabei anderen helfen, lehnt *Clohesy* ab: "Empirical studies confirming altruism or an interest in others' well-being can serve as effective counters to psychological egoism, supplementing the recognition of egoism's confusion of intention and outcome, and providing unmistakable evidence of a distinction between self-interest and interest in others." (Clohesy 2000, 241).

Andreoni (1989) stellt ein Modell vor, das zwischen verschiedenen Formen von Altruismus differenziert. Einerseits werden Handlungen, die ausschließlich zugunsten Dritter gesetzt werden, anerkannt ("pure altruism")²⁵, andererseits sieht der Autor auch Situationen, in denen Individuen durch solche scheinbar absolut selbstlosen Handlungen einen individuellen Nutzen erfahren: "people get some private goods benefit from the gift per se, like a warm glow." (Andreoni 1989, 1448 f.). Diese Form des Altruismus wird als "unechter Altruismus" ("impure altruism") bezeichnet. "Echter" Altruismus wird demnach nur in wenigen Fällen gemeinnütziger Tätigkeit vorliegen.

Das Altruismus-Modell folgt der Tradition von *Newhouse* (1970) und argumentiert dahingehend, dass NPOs sich dadurch auszeichnen sowohl Quantität als auch Qualität an Output zu maximieren: "It [the altruism model] argues that non-profit firms can be characterized by preferences over quality and quantity of output, generally non-profits prefer more of both." (Glaeser 2002, 51). Empirisch untermauert wird dies von *Malani/Philipson/David* (2003), die beispielsweise bei NPO-

²⁵ Dazu *Rose-Ackerman* kritisch: "Several articles describe a person as a 'pure altruist' who cares only about the benefits flowing to others or about the overall level of some public good. [...] Why not, instead, characterize these people as having utility functions that depend on the level of some jointly provided benefit, be it a public park, a museum, or aid to the needy? The label of 'altruist' would then be reserved for people who feel some moral obligation to help in the provision of charitable services and of jointly consumed goods not provided by the state." (Rose-Ackerman 1996, 713).

Krankenhäusern eine "größere Unternehmensgröße" feststellen als bei For Profit-Krankenhäusern. Außerdem wird das Verhalten der Spendenden und somit ihr Einfluss auf die Nonprofit Organisation untersucht (Kingma 1997, 136). Eine Forderung dieses Modells kann darin gesehen werden, dass in jeder Hinsicht die Qualität höher sein sollte, da Managern von NPOs ein höheres Qualitätsbewusstsein unterstellt wird. Aus altruistischen Motiven sieht dieses Modell auch niedrigere Preise der Leistungen für die Kunden vor (Glaeser 2002, 51 f.).

2.4.2.2 The Worker Cooperative Model

Im Worker Cooperative Model, auch Physician Cooperative Model genannt, das auf der Arbeit von *Pauly* und *Redisch* (1973) basiert, maximiert die Organisation den Netto-Ertrag pro Mitarbeiter. Dazu *Pauly* und *Redisch*: "we propose an alternative model in which the physician emerges as a traditional income maximizing economic agent who is 'discovered' in a decision-making role within this not-for-profit enterprise." (Pauly/Redisch 1973, 87). Das Modell geht davon aus, dass somit in einer Nonprofit Organisation, aufgrund der Tatsache, dass die Mitarbeiter den Durchschnittsertrag maximieren, ein geringeres Level an Output produziert wird – bei kleinerer Unternehmensgröße – als in einem gleichwertigen For Profit-Unternehmen (Glaeser 2002, 52). *Pauly* und *Redisch* beziehen in ihre Analyse allerdings nur Nonprofit-Krankenhäuser mit ein (Malani/Philipson/David 2003, 190).

2.4.2.3 Public Goods Theory

Die erste allgemeine Theorie zur Rolle der Nonprofit Organisation wurde von *Weisbrod* publiziert und wird Public Goods Theory (Hansmann 1987; Weisbrod 1974, 1977) oder auch Theorie des Staatsversagens genannt (siehe dazu im Detail Young 1998a).²⁶ Diese Theorie geht grundsätzlich davon aus, dass NPOs als private Anbieter von öffentlichen Gütern²⁷ agieren, da staatliche Anbieter Güter nicht in vollem quantitativen Umfang anbieten können (siehe weiter oben, Abschnitt "Deskriptive Merkmal-Typologie von Nonprofit Organisationen" zum Thema Club-Gut): "The unfilled demand for the public good is satisfied by non-profit organisations." (Kingma 1997, 135). Die öffentliche Hand orientiert sich an Wählerstimmen und investiert somit nur so viel, wie es dem Bedarf des Median-Wählers entspricht, wodurch die Nachfrage, die darüber hinausgeht, nicht abgedeckt wird.²⁸ Die basierende Annahme wird Heterogeneity-Hypothese genannt und besagt gemäß *Kingma* "that in more heterogeneous communities, in which citizens have tastes for public goods, which are more diverse than the median voter, there will be more nonprofit organizations producing more public goods." (Kingma 2003, 57 f.). Gemäß *Hansmann* treten dann Nonprofit Organisationen auf, die diese Nachfrage befriedigen (Hansmann 1987, 29). Finanziert werden jene NPOs von Spenden der Bürger, die den Output an öffentlichen Gütern erhöhen wollen. Erweitert wurde der Ansatz von *Hansmann* jüngst von *Cerulli*, der eine Existenzberechtigung für NPOs auch bei perfekten Wettbewerbsbedingungen gegeben sieht. Er zeigt, dass aufgrund der "re-distributive (or universalistic) function" (Cerulli 2004, 1 f.) von NPOs die Nachfrage auch unter perfekten Marktannahmen existiert.²⁹

²⁶ "The basic premise is that citizens have individual preferences about the levels, qualities, and types of public goods they desire and how much they are willing to pay for them." (Young 2000, 151).

²⁷ "A public good, in the economists' sense, is a good that has two special attributes: first, it costs no more to provide the good to many persons than it does to provide it to one, because one person's enjoyment of the good does not interfere with the ability of others to enjoy it at the same time; second, once the good has been provided to one person there is no easy way to prevent others from consuming it as well." (Hansmann 1987, 29).

²⁸ "The market fails in dealing efficiently with public goods and there is a need for collective action. This typically leads to the presumption that government should step in." (Ferris 1998, 140).

²⁹ Siehe dazu auch *Borzaga/Defourny* (2001) und *Borzaga* (2003).

Obwohl die Public Goods Theory Gründe liefert, warum NPOs existieren, bleibt jedoch unbeantwortet, warum viele der Dienstleistungen, die von NPOs angeboten werden, in den Bereich der privaten Güter (nicht-öffentliche Güter) fallen, und warum ausgerechnet Nonprofit Organisationen den Bedarf decken und nicht an ihrer Stelle private Unternehmen (Hansmann 1987, 29).

Kingma (2003) vergleicht das Altruismus-Modell und die Public Goods Theory folgendermaßen: "It is not necessarily true that theories of altruism describe nonprofit organizations. Typically, economic theories of altruism model donors as receiving some benefit or utility from their donation, without formally modelling the supply of the public good. Altruism can occur in the family, to support government or for-profit organizations, or simple exchanges between neighbors. However, the public good theory of nonprofit organizations requires modelling the donative support of altruistic agents." (Kingma 2003, 55).

2.4.2.4 Contract Failure Theory

Die Contract Failure Theory (Nelson/Krashinsky 1973; Hansmann 1980; Young 1998b), oder auch Theorie des Vertragsversagens bzw. Trust Hypothesis³⁰, modelliert die Thematik, dass NPOs v.a. in jenen Bereichen existieren, in denen die Kunden, aufgrund der Umstände unter denen das Produkt konsumiert oder verkauft wird, oder wegen dem Produkt selbst – also aufgrund asymmetrischer Informationsverteilung – nicht in der Lage sind, die Quantität oder Qualität der Leistung adäquat zu beurteilen (Hansmann 1987, 29). In diesem Fall hat das Unternehmen sowohl den Anreiz als auch die Möglichkeit, dem Kunden weniger Leistung zu liefern, als dieser bezahlen würde: "The logic of these models is that, when consumers cannot contract on product quality, FP [For Profit] firms have an incentive to shirk on quality because this will lower their costs and increase their unit profits without loss of sale. [...] NFP [Not For Profit] status serves as a signal of noncontractible quality." (Malani/Philipson/David 2003, 191). Der opportunistische Anreiz ist bei NPOs nicht gegeben, da die Organe einer NPO, aufgrund des "nondistribution constraint"³¹, nicht die Möglichkeit haben, persönlich oder finanziell zu profitieren. Gemäß *Hansmann* entstehen NPOs dort, "where the value of such protection outweighs the inefficiencies that evidently accompany the nonprofit form, such as limited access to capital and poor incentives for cost minimization." (Hansmann 1987, 29). Gemäß dieser Annahme liegt der Existenz von NPOs Vertragsversagen zugrunde, da Nonprofit Organisationen dann auftreten, wenn normale Vertragsmechanismen nicht mehr das nötige Vertrauen der Kunden gewinnen können.³² Allerdings wird dies durch empirische Studien nur sehr schlecht fundiert (Hansmann 1987, 33). *Glaeser* und *Shleifer* (2001) gelten zwar als die Autoren, die dieses

³⁰So kritisieren *Anheier* und *Kendall* (2000) ökonomische Theorien, die Vertrauen als Mittel zur Reduktion von Transaktionskosten und somit als Existenzvoraussetzung für NPOs argumentieren, folgendermaßen: "Economic approaches usefully recognize the substitutability between the non-profit form and other institutional arrangements in situations requiring trust, but fail to distinguish between different forms of trust and its meanings, and focus narrowly on service provision." (Anheier/Kendall 2000, 13).

³¹ Zum Begriff "nondistribution constraint" schreiben *Schiff* und *Weisbrod*: "Because the nondistribution constraint legally prohibits a nonprofit firm from distributing profits to its owners, the firm is generally not modelled as a profit-maximizer." (Schiff/Weisbrod 1991, 621).

³² "It is general scholarly consensus that [...] the nonprofit form serves as a crude but effective consumer protection device in severe situations of asymmetric information. More particularly, nonprofit constraints reduce opportunism where consumers [...] are unable to evaluate accurately the quantity of quality of the service that the firm produces for them. The advantage of a nonprofit firm in such situations is that, by virtue of the nondistribution constraint, the managers of the firm are limited in their ability to benefit personally from providing consumers with fewer or lower quality services than promised, and thus have less incentive to do so." (Hansmann 1994, 2).

Modell am besten ausformuliert haben (Malani/Philipson/David 2003, 191)³³, bringen aber auch relevante Ergebnisse zu den später folgenden Subsidy Theories.

2.4.2.5 Market Failure Theory

"Market failure provides NPOs an opportunity to outperform FPFs [For Profit Firms]." (Ben-Ner/Gui 2003, 6). In engem Zusammenhang mit der vorangegangenen Contract Failure Theory kann die so genannte Market Failure Theory gesehen werden. Diese Perspektive erklärt die Existenz von Nonprofit Organisationen hinsichtlich der Möglichkeit vorteilhaftere Transaktionen durchführen zu können als For Profit-Unternehmen und zwar in jenen Fällen wo Marktversagen vorliegt. Es wird hier nicht die Nachfrage nach Gütern oder Dienstleistungen in den Vordergrund der Betrachtung gestellt, sondern die Nachfrage nach einer bestimmten Organisationsform (Ben-Ner/Gui 2003, 6 f.). Die Effizienz für sämtliche Stakeholder wird erhöht, da diese möglicherweise "have a preference of dealing with NPOs." (Ben-Ner/Gui 2003, 6).

Die Tatsache, dass NPOs besser geeignet sind als ein erwerbswirtschaftliches Unternehmen, ist *Ben-Ner* und *Gui* zu Folge auf die so genannten "failure correcting devices" von NPOs zurückzuführen (Ben-Ner/Gui 2003, 6 ff.). Folgende Tabelle zeigt diesen Zusammenhang zwischen Marktversagen und der Existenz von Nonprofit Organisation:

<i>Form des Marktversagens</i>	<i>Zu lösendes Problem</i>	<i>NPO-Lösungsansatz</i>	<i>Alternative Lösungsansätze</i>
Organisation verfügt über mehr Information als Stakeholder	Auswahl eines qualifizierten Anbieters, Überwachung der Performance	Nondistribution Constraint, Überwachung durch begünstigte Stakeholder	Reputation der Organisation, Garantie, Regulierung
Gewöhnliche Marktmacht	Ineffizientes Preis-Setting, nachteilige Verteilung der Quasi-Renten ³⁴	Überwachung durch begünstigte Stakeholder, Nondistribution Constraint	Regulierung
Rationierung	Stakeholder ausgeschlossen von Transaktionen zu üblichen Preisen	Nondistribution Constraint, Überwachung durch begünstigte Stakeholder	Öffentliche Subventionen, Öffentliche Nachfrage oder Angebot
Organisation verfügt über weniger Information als Stakeholder	Auswahl und Monitoring von Kunden	Gegenseitige Auswahl und Monitoring	(Reputation der Stakeholder)
Nicht-ausschließbare öffentliche Güter	Auswahl eines qualifizierten Anbieters, marginales Einfluss-Monitoring	Nondistribution Constraint, Preissetzung durch Nachfrage der begünstigten Stakeholder	Öffentliche Bereitstellung oder Finanzierung, oder Regulierung
Ausschließbare öffentliche Güter	Effiziente Wahl von Quantität, Qualität oder Vielfalt, effiziente Zulassung	Kontrolle über Wahl von Qualität und Vielfalt, Preissetzung durch Nachfrage der begünstigten Stakeholder	Öffentliche Bereitstellung oder Finanzierung, oder Subventionen
Relationale Bedürfnisse	Effiziente Produktion von Relational Goods, Zuteilung	Nondistribution Constraint, Mitgliederbeteiligung an der	Keine

³³ "Our analysis of the noncontractible quality theory for explaining NFP [Not For Profit] production focuses on Glaeser and Shleifer's (2001) model because it is the most streamlined formal version of the theory." (Malani/Philipson/David 2003, 191).

³⁴ Siehe dazu im Detail folgendes Kapitel "Einführung in Governance".

	von Quasi-Renten aus Relational Assets	Gesellschaft	
--	---	--------------	--

Tabelle 4: Zusammenhang zwischen Marktversagen und NPO-Exsitenz
(In Anlehnung an Ben-Ner/Gui 2003, 9 f.)

Neben den Lösungsvorschlägen die NPOs im Vergleich zu For Profit-Unternehmen bieten können, existieren auch noch weitere Schutzmechanismen wie beispielsweise die Reputation von Vertragspartnern basierend auf der Vergangenheit, öffentliche bzw. Selbst-Regulierungsmechanismen einer Branche, Berufsethik oder auch unabhängige Überwachungsinstitutionen. Diese Mechanismen sind allerdings auch für For Profit-Organisationen verfügbar (Ben-Ner/Gui 2003, 8).

2.4.2.6 Subsidy Theories

Die Subsidy Theories (Hansmann 1987) erklären die Existenz von Nonprofit Organisationen durch die Tatsache, dass diese von einer Reihe von expliziten und impliziten Subventionen und Beihilfen (z.B. Steuerbefreiungen, spezielle Postgebühren) profitieren.

Empirische Untersuchungen zeigen einerseits, dass Subventionen einen signifikanten Effekt auf die Erhöhung des Marktanteils im Vergleich zu privaten Unternehmen haben (Hansmann 1987, 33), andererseits kritisieren beispielsweise Glaeser und Shleifer (2001), dass erstens viele NPOs schon vor den Steuerbegünstigungen existiert haben und zweitens die Mehrheit der Spender durch ihren Beitrag nicht signifikant steuerbegünstigt werden.³⁵ Drittens existieren nicht-gemeinnützige NPOs, obwohl sie nicht steuerbegünstigt sind und viertens ist gemäß den Autoren die wertvollste Spende, die Zeit und Energie der Freiwilligen, die in einer NPO arbeiten (Glaeser/Shleifer 2001, 101).³⁶

2.4.2.7 Consumer Control Theory

Die Consumer Control Theory (Ben-Ner 1986; Hansmann 1987) basiert auf dem Gedanken, dass Nonprofit Organisationen deshalb existieren, weil Kunden direkte Kontrolle über die Anbieter von Gütern wünschen und die Steuerung der Organisation über Marktmechanismen als unzulänglich empfinden (Hansmann 1987, 33). Ben-Ner (1986) beschreibt vor allem drei Situationen, wo dies der Fall ist. Erstens beseitigt direkte Konsumentenkontrolle bei Vertragsversagen asymmetrische Informationsverteilung, zweitens, im Falle eines Angebotsmonopols, wird das Angebot besser an die Kundenbedürfnisse angepasst und im dritten Fall, wo Unternehmen "price-excludable collective consumer goods" anbieten, führt die Konsumentenkontrolle zu einer höheren Form der Preisdiskriminierung und im Zuge dessen zu einer höheren, aggregierten Wohlfahrt (Hansmann 1987, 33 f.).

Erweitert wurde der Ansatz von Ben-Ner und Van Hoomissen (1991) durch die Miteinbeziehung der Stakeholder-Theorie: "The most important supply factor is the ability of some demand-side stakeholders (consumers, sponsors, or donors) to ensure that the nonprofit organizations of interest to them perform according to their wishes within economic feasibility constraints." (Ben-Ner/Van Hoomissen 1991, 520). Dadurch werden die Informationslage und die Angebotssituation verbessert (Abzug/Webb 1999, 418 f.; Ben-Ner/Van Hoomissen 1991, 519 ff.; Chasse 1995, 527). In diesem

³⁵ "The lack of transparency – or rather the costs of information on accountability – constrains rational decision making on donations. Consequently, donors do not favor nonprofits with a lower level of expropriation of funds as would be expected by a rational actor perspective (Klick, 2000). In the absence of perfect information, or high costs of information, donors rely on their impression of trustworthiness." (Bekkers 2003, 598).

³⁶ "While the non-profit status brings significant tax benefits in the United States both for the firms and for the donors, it does not seem to be the essential characteristic of the non-profit firms." (Glaeser/Shleifer 2001, 101).

Zusammenhang kontrollieren "high-demand stakeholders", die das größte Interesse am Produkt, und Zeit und Expertise für die Kontrollausübung über die Organisation haben, die Organisation.

Die Theorie der Konsumentenkontrolle erklärt die Existenz von NPOs insofern unzureichend, als dass sie auf kein breites Einsatzfeld übertragbar ist und den staatlichen Einflussbereich als Regulator oder als Anbieter außen vor lässt (Hansmann 1987, 34).

2.4.3 Ökonomische Supply-Side-Theorien

Als Begründer des Entrepreneurship-Ansatzes im Bereich der NPO-Forschung gilt *Young* (1986)³⁷, der in seinem Ansatz eine Kategorisierung von Unternehmern ("entrepreneurs") je nach Persönlichkeitsstruktur, trifft. Je nach Persönlichkeitsstruktur, präferieren die Unternehmer ihre Hauptmotive (z.B. Macht, Autonomie, Geld, Werte oder Kreativität) und legen somit ihre Ziele unterschiedlich fest.³⁸ *Young* stellt fest, dass der NPO-Sektor eigene Persönlichkeiten als Unternehmer anzieht (Young 1986, 161 ff.). Da demnach die Manager in einer NPO andere Motive und Zielsetzungen haben, als jene einer privatwirtschaftlichen Organisation, verhält sich eine NPO anders als andere Organisationstypen. Somit wird die Existenz von Nonprofit Organisationen dadurch erklärt, dass sehr rational gewählte Motive (Nutzenmaximierung der Unternehmer) und persönliche Ziele zu ihrer Gründung führen. Allerdings liefert dieser Erklärungsansatz keine Begründung für die Existenz von altruistisch gegründeten NPOs und lässt offen, warum die Zielsetzungen nicht ebenso durch private Organisationen bzw. staatliche Einrichtungen erreicht werden können.

2.4.4 Ideologische Demand-Side-Theorien

In der Literatur kann man keine Theorien finden, die sich diesen Bereich zuordnen lassen. *Fama* und *Jensen* behaupten allerdings, dass gewisse Güter nur dann von Konsumenten akzeptiert werden, wenn sie von Nonprofit Organisationen angeboten werden (Fama/Jensen 1983, 321).

2.4.5 Ideologische Supply-Side-Theorien

2.4.5.1 Der Ansatz von Weisbrod

Weisbrod (1986, 1988) argumentiert die Existenz von Nonprofit Organisationen hauptsächlich über die Angebotsseite.³⁹ Basierend auf dem Modell des Homo Oeconomicus, der Manager als rationale Individuen mit ökonomischen Präferenzen, würde man davon ausgehen, dass die NPO ineffizienter geführt wird, da v.a. Gewinnverteilungsrestriktionen bestehen und der Manager, demnach aufgrund der fehlenden monetären Anreizwirkung, persönlich nicht davon profitieren würde. *Weisbrod* stellt allerdings fest, dass trotzdem eine Motivationswirkung und damit ein Existenzgrund für NPOs bestehen kann: "Thus, critics of nonprofits have a reasonable basis for claims that these organizations are inefficient compared to proprietary firms, 'insensitive to their (economic) environment', and victims of 'shirking' because managers cannot retain the surplus they generate. On the other hand, if managers of nonprofits derive relatively greater personal satisfaction than their proprietary

³⁷ Siehe dazu auch *Du Bois et al.* (2003).

³⁸ "Factors like income potential, bureaucratic structure and service ethics that vary across sectors, will attract different kinds of entrepreneurs." (Du Bois et al. 2003, 9).

³⁹ "The reasoning above suggests the hypothesis that a class of voluntary organizations will come into existence as extragovernmental providers of collective-consumption goods. These organizations will 'supplement' the public provision (which can be zero) and provide an alternative to the private-sector provision of the private-good substitutes for collective goods." (Weisbrod 1986, 30).

counterparts do from providing a particular service, then there would be an incentive for nonprofit managers to be efficient even though they cannot benefit financially." (Weisbrod 1988, 23).

Somit kann hier ein Vergleich zum Ansatz von *Young* (1986) gezogen werden, da hier ebenfalls eine Unterscheidung zwischen den Zielen und Präferenzen der NPO-Manager und anderen Managern getroffen wird, allerdings bezieht *Weisbrod* auch altruistische Motive mit ein.

2.4.5.2 Der Ansatz von James

James (1986, 1987, 1998) geht davon aus, dass es zwar unterschiedliche Ursachen für die Gründung von NPOs gibt (z.B. "disguised profit distribution", die Pro-Forma-NPOs betreiben, oder auch immaterieller Nutzen, wie Status, Prestige oder politische Macht), die Hauptmotivation der Gründer allerdings in ideologischen Motiven⁴⁰ liegt: "The nonprofit form was chosen because the main objective was often not compatible with profit-maximizing behavior. [...] Thus, the religious motive for founding provides a powerful supply-side explanation for where nonprofits are found, why the nonprofit form is used, which services are provided by nonprofits, and how these institutions may compete effectively with a public or secular profit-maximizing alternative." (James 1987, 405). *James* untermauert diese Aussagen mit einer empirischen Untersuchung und stellt fest: "These results are all roughly consistent with the hypotheses given above concerning the impact of demand and supply variables, and, perhaps most important, the role of religious entrepreneurship in determining relative size of the private nonprofit sector." (James 1987, 406).

Durch eine andere empirische Untersuchung bestätigt *James* (1986) die Hypothese, dass primär Supply-Side-Variablen als Existenzgrund gelten. In dieser Studie wird gezeigt, dass der Umfang von Leistungen durch die Präferenz der Organisationsmitglieder festgelegt wird: "The activities of the nonprofit organization, however, are determined by criteria and processes that are more ambiguous in their results, and the social utility of the outcome depends upon the 'validity' of their manager's preferences." (James 1986, 193).

2.4.5.3 Der Ansatz von Lakdawalla und Philipson

Für *Lakdawalla* und *Philipson* (1998) liegt ein Grund in der Existenz von Nonprofit Organisationen in den profit-abweichenden Motiven ("profit-deviating preferences") der Organisationsgründer. Darin sehen die Autoren den wesentlichsten Unterschied zu Motiven der For Profit-Manager: "For example, in social services and health care, investment in firms which cannot cover their costs with sales are hard to explain without producers who like to 'do good' beyond monetary profits. We refer to such producers as profit-deviators." (Lakdawalla/Philipson 1998, 3). Dieser Ansatz wird somit vergleichbar mit den altruistischen Erklärungsansätzen, die bereits beschrieben wurden.

2.4.6 Conclusio und Arbeitsdefinition des Begriffs "Nonprofit Organisation"

Die Theorien, die die Existenz von NPOs durch die Perspektive der ökonomischen Nachfrage zu erklären suchen, sind in der Literatur am häufigsten zu finden. Sie liefern zwar Motive für einzelne Stakeholder-Gruppen, allerdings ist die wissenschaftliche Diskussion nach wie vor sehr angeregt, da sich keine allgemein gültige Erklärung für Nonprofit Organisationen finden lässt; manche Ansätze gehen zwar von unterschiedlichen Annahmen aus, kommen jedoch dann zu ähnlichen Ergebnissen. Wie oben bereits erwähnt trifft diese Uneinigkeit auch bei der Findung einer allgemein gültigen

⁴⁰ *James* vertritt an anderer Stelle folgenden Standpunkt: "The starting point for my discussion is the assertion (which I call the conventional hypothesis) that nonprofits have nonpecuniary altruistic objectives. [...] These objectives lead to pricing policies that differ from those of for-profits." (James 1998, 272).

Definition des Begriffs "Nonprofit Organisation" zu. Deshalb soll in der Folge die Definition nach *Pfaffenzeller* (2003) verwendet werden, die sowohl die Sichtweise von *Hansmann* (1996) als auch die von *Salamon/Anheier* (1996) und *Zingales* (1998)⁴¹ miteinander verknüpft. Demnach ist eine Nonprofit Organisation ein Netzwerk von spezifischen Investitionen innerhalb der Civil Society, die ein Mindestmaß an formaler Organisation, Eigenständigkeit gegenüber dem Staat, Selbstverwaltung und Freiwilligkeit besitzt und keine Residualgewinne ausschüttet (zur genaueren Übersicht bezüglich der basierenden "Theory of the Firm" siehe Rajan/Zingales 1998; Speckbacher 2005; Zingales 1998). Im Sinne der Ausrichtung der Arbeit ist diese Definition deshalb geeignet, da eine Abgrenzung zu formal unorganisierten Veranstaltungen oder Zusammenkünften, staatlichen Organisation und privatwirtschaftlich, also gewinnorientierten, Unternehmen klar zu ziehen ist.

⁴¹ "More recently, Rajan and Zingales (1997 and 1998) have proposed a broader definition. They define the firm as a nexus of specific investments: a combination of mutually specialized assets and people." (Zingales 1998, 498).

3 Einführung in Governance

Jüngst hat eine Reihe von Skandalen (z.B. Arthur Andersen, Enron, Global Crossing, Tyco, Parmalat, VW, Ikea) die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit – nicht nur – auf erwerbswirtschaftliche Unternehmen⁴² gelenkt; immer öfter sind auch Nonprofit Organisationen in Kritik geraten und das öffentliche Vertrauen ist dementsprechend geschmälert (Bekkers 2003, 597).⁴³ Das Thema Governance ist somit auch für NPOs von großer Bedeutung und das theoretische wie praktische Bewusstsein darüber stärker als noch vor zehn Jahren.⁴⁴ Den zweiten Grundstein dieser Arbeit bildet somit neben dem Forschungsobjekt der Nonprofit Organisation das Thema der Governance.⁴⁵ Als Einführung in die Thematik wird deshalb Governance im erwerbswirtschaftlichen Unternehmen, also Corporate Governance, sowohl von theoretischer als auch von praktischer Seite beleuchtet. Im Anschluss daran folgt die Darstellung des Themas Governance im Nonprofit-Kontext, um dann auf Governance-Strukturen und Governance-Funktionen näher einzugehen. Abschließend folgt eine Zusammenführung von Governance und Strategie und es wird gezeigt, wie wichtig das Board als Interface zwischen Governance und Strategie in Nonprofit Organisationen ist.

3.1 Governance in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen - Corporate Governance

3.1.1 Einleitung

Das Schlagwort Corporate Governance hat sich im vergangenen Jahrzehnt zu einem international viel diskutierten, sowohl politisch als auch wissenschaftlich interessanten Thema entwickelt. Dieses Interesse ist auch an der wachsenden Zahl an Kodizes, Guidelines, Prinzipien, Reports und Richtlinien festzustellen.

Ganz allgemein befasst sich Corporate Governance, im Gegensatz zu konkreten Management-Tätigkeiten, mit der Überwachung und Kontrolle der strategischen Entscheidungen und Handlungen des Top-Managements in einem Unternehmen. Corporate Governance umfasst sämtliche Aufgaben und Tätigkeiten, die darauf ausgerichtet sind, das Verhalten des Managements zu lenken und zu überwachen; somit stellen Steuerungs- und Überwachungsprobleme in Unternehmen den Kern der Corporate Governance dar. Es muss festgehalten werden, dass in diesem breit, interdisziplinär diskutierten Forschungsfeld keine eindeutige Definition gefunden werden kann, da keine Einigung über die Ausgangspunkte und das Verständnis grundsätzlicher Annahmen besteht. Eher allgemein kann die von *Wentges* gewählte Formulierung gesehen werden, der Corporate Governance so definiert: "[Corporate Governance kann] ganz allgemein als die Menge aller Sachverhalte, Verhaltensleitlinien und Regeln einschließlich ihrer Durchsetzungsinstrumente definiert [werden], die prägen, auf welche Art und Weise Unternehmungen geleitet und kontrolliert werden." (Wentges 2002, 106 f.). *Witt* fasst im Sinne der Stakeholder-Orientierung Corporate Governance als "Organisation der Leitung und Kontrolle eines Unternehmens mit dem Ziel des Interessenausgleichs zwischen den beteiligten Anspruchsgruppen" (Witt 2001, 74) zusammen. In der Folge soll die bereits oftmals

⁴² "Corporate greed and its aftermath" (Gibelman/Gelman 2004, 358).

⁴³ "Governance reform now ranks high on the priority list of policy makers and regulators. Governance is not only control, incentive and ownership structure. It is also the allocation of decision rights, as well as normative and value based control. Governance is not only something 'internal' to the firm, but also cuts across organizations. The governance concept is broader than just corporate governance, as organizations other than 'corporations' face governance challenges." (Huse 2003, 211).

⁴⁴ Der Umstand, dass Governance ganz allgemein ein präsenteres Thema als noch vor fünfzehn Jahren darstellt, ist auch auf ganz allgemeine Umweltveränderungen zurückzuführen: "Organizations in both the for-profit and not-for-profit sectors are trying to cope with increasingly complex, uncertain and rapidly changing environments." (Bradshaw et al. 1998, 5).

⁴⁵ Wie auch am Forschungsobjekt der Nonprofit Organisation kann auch beim Themenbereich (Corporate) Governance eine Interdisziplinarität festgestellt werden: Rechtswissenschaftliche, wirtschaftswissenschaftliche, politische, sozialwissenschaftliche und sogar humanwissenschaftliche Aspekte werden breit in Wissenschaft und Praxis diskutiert.

angeführte Definition von *Zingales* verwendet werden. Er definiert Corporate Governance folgendermaßen: "I define *corporate governance* as the complex set of constraints that shape the *ex post* bargaining over the quasi-rents generated by a firm." (Zingales 1998, 498).⁴⁶ Corporate Governance umfasst daher alle institutionellen und nicht-institutionellen Rahmenbedingungen die menschlich opportunistisches Verhalten reduzieren und somit den *ex post* stattfindenden Verhandlungsprozess über die Quasi-Rente und die Ressourcenallokation effizienter gestalten sollen.

Die ursprüngliche Notwendigkeit einer effektiven Governance geht auf die Trennung von Eigentum und Kontrolle, also auf das klassische Principal-Agent-Problem⁴⁷, zurück und (in einer wiederum engen Auslegung) ist die traditionelle Zielsetzung der Corporate Governance, die monetären Interessen der Kapitalgeber zu berücksichtigen und dafür zu sorgen, dass sie im Gegenzug für ihre Investition Rückflüsse erhalten. *Shleifer/Vishny* schreiben dazu: "Corporate Governance deals with the ways in which the suppliers of finance to corporations assure themselves of getting a return on their investment." (Shleifer/Vishny 1997, 737). In der Folge soll diese traditionelle, finanziell orientierte Sichtweise zur Corporate Governance näher erläutert werden, um danach die Unterschiede in der Governance in Nonprofit Organisationen darzustellen.

3.1.2 Standardperspektive von Corporate Governance im erwerbswirtschaftlichen Unternehmen

"The standard definition of corporate governance among economists and legal scholars refers to the defense of shareholders' interests. Classical economists, from Adam Smith (1776) to Berle and Means (1932), were concerned with the separation of ownership and control, that is with the agency relationship between a 'principal' (investors, outsiders) and an 'agent' (manager, entrepreneur, insider)." (Tirole 2001, 1). Die ausschließliche Konzentration auf die Interessen und Ansprüche der Finanzgeber ist somit die klassische Sicht der Corporate Governance. Dies ist auf die Tatsache zurückzuführen, dass die Eigentümer des Kapitals die geringsten Möglichkeiten der Risikoabsicherung und -streuung haben, während andere Interessensgruppen (z.B. Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden) per Vertrag oder Gesetz abgesichert sind und deshalb weniger Risiko tragen müssen. Deshalb müssen die Residualansprüche der Eigentümer abgesichert bzw. geschützt werden (beispielsweise durch Entscheidungsrechte) und die Shareholder-Value-Priorisierung folgt daraus unweigerlich. Die Sichtweise des Unternehmens ist kapitalgeleitet. Fundamentale Voraussetzung für diese Perspektive ist das zugrunde gelegte Verständnis des Unternehmens als Netzwerk vertraglich fixierter Beziehungen (siehe dazu *Alchian/Demsetz* 1972; *Jensen/Meckling* 1976). Verträge werden als vollständige Schutzkonstrukte gesehen, die spezifiziert vorschreiben, was welcher Akteur in die Beziehung oder Kooperation einzubringen hat und was er dafür bekommen soll.⁴⁸ Nach Vertragsabschluss sind somit keine Lücken oder Unklarheiten vorhanden. Die gegenseitigen

⁴⁶ Als Quasi-Rente wird der erwirtschaftete Überschuss in einer Vertragsbeziehung bzw. die Differenz zwischen dem Wert, der innerhalb der Beziehung tatsächlich erwirtschaftet wurde und jenem Wert der außerhalb dieser Beziehung erwirtschaftet werden würde, bezeichnet. Dazu auch *Alchian* und *Woodward* mit ihrer Definition des Begriffs "Quasi-Rente": "A quasi-rent is the excess above the return necessary to maintain a resource's current service flow, which can be the means to recover sunk costs. Composite quasi-rent is that portion of the quasi-rent of resources that depends on continued association with some other specific, currently associated resources. Thus, composite quasi-rent is the amount those other currently associated resources could attempt to expropriate by refusing to pay or serve, that is, by holdup." (Alchian/Woodward 1988, 67), während *Zingales* folgendermaßen feststellt: "The difference between what [the] two parties generate together and what they can obtain in the marketplace represents a quasi-rent." (Zingales 1998, 497).

⁴⁷ Siehe dazu später im Kapitel "Theoretische Perspektiven auf die Governance von NPOs".

⁴⁸ "In an Arrow-Debreu economy it is assumed that agents can costlessly write all state-contingent contracts. As a result, all decisions are made *ex ante* and all quasi-rents are allocated *ex ante*. Thus, there is no room for governance. [...] all decisions are made *ex ante* and only executed *ex post*; as a result, all conflicts are resolved and all rents are allocated *ex ante*. This leaves no room for *ex post* bargaining." (Zingales 1998, 498).

Forderungen sind vor Gesetz einklagbar, wodurch das Risiko der Akteure minimiert wird. Allein die Eigentümer tragen das Risiko voll und ganz und müssen deshalb auch die Entscheidungsbefugnis und Kontrollrechte erhalten.⁴⁹ Somit wird auch gleichzeitig der Anreizmechanismus eingesetzt, möglichst wertsteigernde Entscheidungen für das Unternehmen zu treffen. Diese Anreizproblematik haben vor allem *Jensen/Meckling* (1976) und *Fama* (1980) bzw. *Fama/Jensen* (1983) mit ihren Beiträgen zum Principal-Agent-Problem diskutiert, worin es darum geht, Manager dazu zu bringen, möglichst im Interesse der Anleger zu handeln und auf wirtschaftliche Effizienz durch Minimierung der Agency-Kosten zu fokussieren.⁵⁰ Corporate Governance hat in diesem Zusammenhang die Aufgabe, die effiziente Durchsetzung der Eigentümer-Interessen (Principal) gegenüber dem Management (Agent) sicherzustellen (Scott 1998, 27). *Rajan/Zingales* bringen die "traditionelle" Sichtweise der Corporate Governance folgendermaßen auf den Punkt: "The fundamental issue in corporate governance was how the surplus that accumulated at the top of the organizational pyramid could be prized out from the sticky fingers of top management and given to the rightful owners, the dispersed shareholder. We say 'rightful' because, after all, top management came into the surplus largely because shareholders delegated to them rights over the firm's unique assets, which were the primary source of the surplus." (Rajan/Zingales 2000, 2). Als Governance-Institutionen stehen zu diesem Zweck sowohl interne als auch externe Kontrollmechanismen zur Verfügung.⁵¹

3.1.3 Stakeholderorientierte Perspektive von Corporate Governance im erwerbswirtschaftlichen Unternehmen

Die oben beschriebene finanzorientierte Corporate Governance-Perspektive hat sich als relativ stark vereinfachende Reduktion auf den Principal-Agent-Konflikt herausgestellt, wodurch in den letzten Jahren die wissenschaftliche Entwicklung in eine neue Richtung angestoßen wurde. Besonderen Beitrag haben *Rajan* und *Zingales* geleistet (Rajan/Zingales 1997, 1998, 2000; Zingales 1998, 2000). Vor allem die neuere Sichtweise des Unternehmens als Netzwerke unvollständiger Verträge⁵² hat fundamentale Veränderung auch hinsichtlich der Governance-Thematik zur Folge.⁵³

⁴⁹ "The economists' implicit assumption is that employees, suppliers, customers, and other natural stakeholders are protected by very powerful contracts or laws that force controlling investors to perfectly internalize their welfare, whereas the contractual protection of investors when the natural stakeholders have control is rather ineffective, and so investors must receive the control rights." (Tirole 2001, 4).

⁵⁰ Im Vergleich dazu gehen *Alchian/Demsetz* (1972) in ihrem viel zitierten Beitrag zur Teamproduktion vom Prinzip der Einheit von Kontrolle und Risiko aus. Im Falle der Teamproduktion ist relativ schwer nachvollziehbar, wie hoch der Beitrag des Einzelnen am Gesamtoutput ist, wodurch die Möglichkeit für einzelne Teammitglieder besteht, weniger Engagement, Beitrag in jeder Hinsicht, zu leisten als andere. Die Lösung zu diesem Problem liegt in der Überwachung. Die Entscheidungs- und Kontrollrechte, sowie der Residualerlös (Wert des Outputs weniger Bezahlung des Wert des Inputs) stehen dann der überwachenden Person zu.

⁵¹ Als interne Kontrollmechanismen kann beispielsweise leistungsabhängige Entlohnung, die Eigenkapitalbeteiligung der Manager, der Arbeitsmarkt für Manager, ein Aufsichtsorgan oder Stimmrechtsausübung der Aktionäre fungieren. Externe Kontrollmechanismen sind dagegen feindliche Übernahmen, Großaktionäre oder auch Schulden (siehe dazu detailliert Pfaffenzeller 2003, 33 ff.).

⁵² Zurückgehend auf *Williamson* (1985) und weiterentwickelt von *Grossman* und *Hart* (1986) und *Hart* und *Moore* (1988, 1990) wird davon ausgegangen, dass in der Realität Verträge unvollständig sind, da ex ante niemals alle Situationen vorhersehbar sind, was im Vergleich zur Vollständigkeit von Verträgen einer weniger idealisierenden Annahme entspricht. Unvollständige Verträge sind auch dann gegeben, wenn die Vertragsinhalte, Handlungen oder Zustände vor Gericht nicht mehr einklagbar oder durch ein Gericht überprüfbar sind.

⁵³ Gemäß *Zingales* sind folgende Ziele bei der Ausgestaltung des Corporate Governance-Systems anzustreben: 1) Die Anreize zur spezifischen Investitionstätigkeit sollen maximiert und ein möglichst innovationsfreudiges und leistungsförderliches Arbeitsklima geschaffen, und gleichzeitig ineffiziente Aktivitäten zur Erreichung von persönlichen Vorteilen minimiert werden. 2) Ineffiziente, ex post stattfindende, Auseinandersetzung im Verhandlungsprozess über die generierten Quasi-Renten sollen ebenfalls minimiert werden. 3) Die vorhandenen Risiken sollen auf die am wenigsten risikoaversen Akteure verteilt werden (Zingales 1998, 500).

Während *Alchian/Demsetz* (1972) das Unternehmen noch lediglich als Nexus von Verträgen sehen, definieren *Grossman/Hart* (1986) und *Hart/Moore* (1990) das Unternehmen als eine Ansammlung von physischen Gegenständen, die unter gemeinsamem Eigentum stehen. Eigentum versteht sich somit als das finale Entscheidungsrecht in jenen Situationen, die im zugrunde gelegten Vertrag nicht genau spezifiziert sind. *Zingales* kritisiert daran: "On the other hand, this definition has the drawback of excluding any stakeholder other than the owner of physical assets from being important to our understanding of the firm." (Zingales 1998, 498). Die Definition, die *Rajan/Zingales* entwickeln, ist breiter angelegt und besagt, dass ein Unternehmen ein Nexus aus spezifischen Investitionen ist und somit eine Kombination aus spezialisierten Gegenständen und Akteuren darstellt (Rajan/Zingales 1998).⁵⁴ Dadurch wird der Bedeutung von immateriellem Vermögen erstmals Rechnung getragen und in das Organisationsverständnis inkludiert.⁵⁵ Außerdem argumentiert *Zingales* an anderer Stelle, dass sich das "Wesen" des Unternehmens verändert hat: "Summarizing, new firms tend to be non-vertically integrated, human-capital-intensive organizations that operate in a highly competitive environment." (Zingales 2000, 1643). Da im traditionellen Unternehmen die Macht⁵⁶ eindeutig bei dem Akteur liegt, der über entscheidende Ressourcen verfügt, liegt das Hauptaugenmerk der Corporate Governance in diesem Kontext darauf, Machtmissbrauch zu verhindern. Deshalb liegt in der traditionellen Corporate Governance-Sichtweise der Fokus auf den Agency-Kosten, die in der Beziehung "Kapitalgeber vs. Manager" entstehen. Die gestiegene Bedeutung des Humankapitals, bzw. immaterieller Vermögensgegenstände im Allgemeinen, und die Desintegration der Unternehmen haben allerdings Auswirkungen auf die Governance-Problematik. Erträge und Macht sind nicht mehr an der Spitze der Hierarchie angesiedelt, sondern überall im Unternehmen verstreut zu finden. Im Sinne der Stakeholder-Orientierung kann sogar festgestellt werden, dass beides auch außerhalb der juristischen Unternehmens- bzw. Organisationsgrenzen existiert. Macht ist also nicht mehr gebündelt an einer Stelle im Unternehmen vorhanden, sondern gestreut, wodurch der Governance-Fokus auf das Verhindern von Stakeholder-Konflikten, die dem Unternehmen schaden könnten, gerichtet werden muss (Zingales 2000, 1647 f.). Der ursprüngliche Vorteil im traditionellen Unternehmen, dass die homogenen Interessen einer relativ einheitlichen Gruppe, den Aktionären, naturgemäß gemeinsam verfolgt werden, wird durch diese Veränderungen untergraben. Der Ansatz von *Zingales* kann demnach auch der Stakeholder-Theorie⁵⁷ zugeschrieben werden. Allein die Tatsache, dass ein Unternehmen im Vergleich zum Markt ein Netzwerk von spezifischen Investitionen⁵⁸, um kritische Ressourcen (Zingales 2000, 1645), darstellt, weist darauf hin, dass unterschiedliche Anspruchsgruppen miteinander in Beziehung stehen. Allerdings geht es in dieser Stakeholder-Sichtweise nicht um die Verfolgung unterschiedlicher Interessenspositionen, sondern um die Durchführung der spezifischen Investition (z.B. Spezifikation von Ressourcen, Know-how, Anstrengung, Lebensumstände). Dadurch werden alle Stakeholder, die spezifisch investieren, Teil des Unternehmens. Gemäß der einleitend gebrachten Definition von Corporate Governance nach *Zingales*, muss in Folge dessen Corporate Governance jene Stakeholder "schützen", deren Investitionen im Verhandlungsprozess ex post am

⁵⁴ Zur Herleitung der Sichtweise von *Rajan/Zingales*, ihr Verständnis des Unternehmens sowie die geänderten Ansprüche an Corporate Governance siehe *Rajan/Zingales* (2000).

⁵⁵ "The growing prominence of corporations where physical assets are unimportant relative to human assets raises a number of new issues of governance." (Rajan/Zingales 2000, 18).

⁵⁶ Macht spielt eine zentrale Rolle in der strategischen Entscheidungsfindung. *Finkelstein* definiert Macht als "a relative concept, capable of being understood only in a particular context." (Finkelstein 1992, 508). *Pettigrew* und *McNulty* unterstützen diese These: "Power displayed on one occasion may not be transferable to other settings. Because power is inherently situational, it is dynamic and potentially unstable." (Pettigrew/McNulty 1995, 852). Macht ist bestimmt durch strukturelle Gegebenheiten, wie z. B. Autoritätspositionen, rechtliche Bestimmungen, Kontrolle über Belohnung oder Bestrafung, und durch relationale Gegebenheiten, wie z. B. persönliches Prestige, Status, Kontakte.

⁵⁷ Zum Stakeholder-Ansatz im Detail siehe Kapitel "Theoretische Perspektiven auf die Governance von NPOs".

⁵⁸ "Spezifisch nennt man, *Williamson* folgend, Investitionen, die in der jeweils betrachteten Beziehung – etwa in einer Kreditbeziehung, einer Arbeitsbeziehung oder in der Beziehung eines Lieferanten zu einem bestimmten Abnehmer – wertvoller sind als am Markt." (Schmidt 2001, 67).

ehsten einer Hold-up-Gefahr⁵⁹ ausgeliefert sind. Das Governance-System umfasst im Sinne dieser Definition sämtliche Mechanismen und Bedingungen, die die Machtposition der Stakeholder in dem Verhandlungsprozess über die erwirtschaftete Quasi-Rente determinieren. Die Bandbreite reicht von einerseits klar definierten, gesetzlichen Richtlinien über institutionelle Gegebenheiten wie z.B. Gewerkschaften, Interessensvertretungen, bis hin zu informellen Einflüssen, wie beispielsweise die Organisationskultur.⁶⁰ Ein effizientes Governance-System muss sicherstellen, dass eventuelle Machtkämpfe der Stakeholder minimiert werden, die spezifische Investitionstätigkeit erhalten bleibt und das gemeinsame Unternehmensziel fokussiert wird. Die Integrität des Unternehmens muss geschützt werden. Das traditionelle Ziel der Corporate Governance, die Maximierung des Shareholder-Value, hat somit keinen Anspruch mehr auf absolute Gültigkeit. Governance nach *Rajan/Zingales* beschäftigt sich mit der Macht und ihrer Verteilung im Unternehmen und muss daher alle Akteure berücksichtigen, die eine gewisse Machtposition inne haben.⁶¹ *Huse* stellt dies aus praktischer Perspektive ebenfalls fest: "Governance has now proved to be of overriding importance because the recent scandals are essentially about corporate power and the lack of ability to control this power." (*Huse* 2003, 212).

Im folgenden Abschnitt sollen nun die Besonderheiten der Governance im Bereich der Nonprofit Organisation dargestellt werden, um so Vergleich und Abgrenzung zur Corporate Governance ziehen zu können.

3.2 Governance im NPO-Kontext

3.2.1 Einleitung

Die Governance-Thematik im Zusammenhang mit Nonprofit Organisationen ist nicht minder brisant als im For Profit-Bereich. Wie bereits einleitend erwähnt, wurde auch der NPO-Sektor von einer Reihe von Skandalen erschüttert (z.B. Mittelabzweigung oder Falschverwendung der Ressourcen, Mismanagement, Diebstahl, übertriebener persönlicher Lifestyle des Managements, Nichtverfolgung der Mission), wodurch die Frage nach effizienter und effektiver Governance sowohl medial-politisch als auch wissenschaftlich interessant wurde. Sie stellt den eigentlichen Forschungskern der vorliegenden Arbeit dar. Im Vergleich zur Corporate Governance-Forschung ist das Interesse im Nonprofit-Bereich noch wesentlich jüngerer Natur und wurde v.a. durch angloamerikanische Literatur angetrieben. "The governance of non-profit organisations is relatively under-theorised in comparison with the governance of business corporations." (*Cornforth* 2003, 6). Damit fasst *Cornforth* den aktuellen Stand der Governance-Forschung im Rahmen der NPOs zusammen. Mittlerweile existiert jedoch eine Vielzahl von Modellen, die alle den Anspruch erheben, eine effektive Möglichkeit der Governance zu bieten.⁶²

⁵⁹ Siehe dazu die Erklärung im Abschnitt "Unikale Problemstellungen im Zusammenhang mit Governance von NPOs".

⁶⁰ Als Governance-Institutionen können die gesetzliche Situation oder auch Branchennormen, organisationale Richtlinien, Anreizsysteme, Medien, Marktstrukturen, die Unternehmenskultur, Reputation oder auch die Mission einer Unternehmung funktionieren (siehe dazu detailliert *Pfaffenzeller* 2003, 65 ff.).

⁶¹ "Die Corporate Governance ist also jenseits politisch-moralischer Fairness-Überlegungen ökonomisch relevant. Die Rolle der Ökonomie beschränkt sich nicht darauf, eine zumindest prinzipielle Begründung dafür zu liefern, warum die Interessen anderer Stakeholder relevant sind und warum die Corporate Governance – unter anderem – dazu beitragen kann, diese Interessen zu schützen. Sie hilft auch dabei, Funktionsmechanismen und Funktionsweisen der Corporate Governance zu verstehen und einzuschätzen. Wie sehr Interessen verschiedener Gruppen – von den Aktionären über die Topmanager bis zu den anderen Stakeholdern – durch bestimmte Arrangements abgesichert oder gefördert werden können und welche Auswirkungen dies auf die Qualität von Entscheidungen und die Effizienz von Unternehmen hat, ist eine ökonomische Frage, auch wenn hierzu die Theorie bisher nur wenig zu sagen hat." (*Schmidt* 2001, 68).

⁶² Siehe dazu im Kapitel "State-of-the-Art der Governance von NPOs".

3.2.2 Subjekte und Objekte im NPO-Governance-Prozess

Cornforth (2001b) definiert Governance als "broadly the systems by which organisations are formally controlled and accountable" (*Cornforth* 2001b, 1), während *Murray* (1998) unter Governance den Entscheidungsprozess der Beteiligten ("decisionmaking process") versteht (*Murray* 1998, 993). Im Gegensatz zur relativ engen Definition von Corporate Governance, richtet *Zingales* die Definition von Governance etwas breiter aus, wenn er schreibt: "In the spirit of *Williamson* (1985), I define a governance system as the complex set of constraints that shape the ex post bargaining over the quasi-rents generated in the course of a relationship". (*Zingales* 1998, 497). Das *National Center for Nonprofit Boards* schreibt allgemeiner: "These issues include the organization's mission, values, or direction: it's long-term performance: the conservation and expansion of institutional assets; and the processes used to identify, discuss, and decide matters of strategic or symbolic significance." (*NCNB* 1994, 2). Hiermit wird deutlich, dass eine eindeutige Definition von Governance von NPOs nicht vorhanden ist, sondern relativ unterschiedliche Zugänge der Autoren, aufbauend auf breitem, theoretischem Hintergrund, zu finden sind. Allgemein kann der Terminus "Governance" sinnverwandt mit der Ausübung von Autorität, Lenkung und Überwachung gleichgestellt werden.⁶³ Governance umfasst somit sämtliche Aufgaben und Tätigkeiten, die der Überwachung und Richtungsweisung des Top-Managements einer Nonprofit Organisation dienen.

Auch *Eldenburg et al.* (2001) konstatieren, dass im Vergleich zum For Profit-Bereich Governance im NPO-Kontext geringere Aufmerksamkeit im Bereich der wissenschaftlichen Forschung erfahren hat.⁶⁴ Obwohl dies aufgrund der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bedeutung des Sektors unverständlich bleibt, kann der Grund beispielsweise in der multidimensionalen Zielausrichtung einer NPO im Vergleich zu einer primär gewinnorientierten bzw. finanzwirtschaftlichen eigentümerorientierten, und deshalb relativ singulären, Ausrichtung von For Profit-Organisationen liegen. Während die Corporate Governance-Problematik durch Verwaltungs- und Herrschaftsstrukturen hauptsächlich einer Kapitalgesellschaft beeinflusst wird, sieht sich NPO-Governance multiplen Organisationsformen (Vereine, Stiftungen, Verbände, Interessensvereinigungen) gegenüber. Auch die Führungsorgane sind unterschiedlich organisiert. Während in einer For Profit-Organisation eine hauptamtliche Unternehmensleitung tätig ist, sind in NPOs auch Ehrenamtliche bzw. Laien in Führungspositionen zu finden. Außerdem ist Corporate Governance relativ eindeutig durch ein Aufsichtsorgan institutionalisiert, während im NPO-Bereich verschiedene Formen der Institutionalisierung denkbar sind (z.B. doppelte Intermediarität der Trägerorganisation zwischen einerseits Markt und Staat und andererseits Einrichtung und Verbandsorganisation). Die Komplexität ist im NPO-Bereich höher, da die Fragestellungen schwieriger zu operationalisieren sind. Trotzdem sind die Fragen nach der Führungsmoral der Organisationsmanager und nach prinzipiellen Leitregeln wie im For Profit-Bereich von großem Interesse.

Die vorhandene Literatur ist v.a. durch die US-amerikanische und den NPO-Sektor vor Ort geprägt, was vor allem durch die Dominanz der gesetzlichen Vorschriften der Organisationsstruktur (v.a. Board-Vorschriften) zum Ausdruck kommt. Die Verteilung der Verantwortlichkeiten und der Aufgaben zwischen einem Exekutiv- und einem Aufsichtsorgan bestimmen meist den Ausgangspunkt der Forschung. Zu den Aufgaben eines Boards gehört dem *National Center for Nonprofit Boards* zufolge beispielsweise die Auswahl des Chief Executive Officers, Sicherstellung effektiver Planung,

⁶³ Der Terminus Governance hat seinen Ursprung im Lateinischen "gubernare", das so viel bedeutet wie "das Steuerruder führen", "lenken" oder auch "leiten".

⁶⁴ Zu den meist zitiertesten NPO-Governance-Forschern aus dem amerikanischen Raum zählen *Brown*, *Carver* oder auch *Holland*, sowie *Cornforth* und *Harris* im britischen Sprachraum.

effektives Ressourcenmanagement und die Sicherstellung der Ressourcenverfügbarkeit, die Bestimmung der Mission^{65, 66} und des Organisationszwecks oder auch die Verantwortung der Reputation der NPO (NCNB 1999, 1). *Baruch/Ramalho* sind der Meinung, dass das Ausformulieren einer Mission in der NPO von besonderem Belang ist: "Mission statement [...] is not an option for better NPO management but a *raison d'être*." (*Baruch/Ramalho* 2006, 44).

Aber wer nimmt die eigentliche Governance-Aufgabe wahr? Wer "governt"? In der Literatur existieren v.a. zwei Ansätze, einerseits der normative, andererseits der analytische Ansatz. Im normativen Sinne soll die finale Autoritätsinstitution das Board "of directors, governors, or trustees" (*Murray* 1998, 994) sein.⁶⁷ Die NPO ist dem Board gegenüber letztendlich Berichterstattung schuldig, während das Board das Handeln der Organisation gegenüber der Öffentlichkeit, der Gesellschaft zu vertreten hat. Dadurch ist das Board sowohl moralisch als auch rechtlich verantwortlich, dass die Mission der Organisation entwickelt und festgelegt, in weiterer Folge, langfristig, auch verfolgt wird. In der normativen Literatur werden zwei Hauptfehler der Boards beschrieben. Auf der einen Seite ist es falsch, wenn Boards dem Top-Management die Freiheit geben, die Governance-Aufgaben selbst in die Hand zu nehmen und zu entscheiden, um danach lediglich als absegnende Partei zu wirken. Auf der anderen Seite ist es ein Fehler, wenn Boards zu wenig Überblick über die wesentlichen Governance-Tätigkeiten haben und sich mehr und mehr am operativen Management der Organisation im Teilbereich verlieren. Die normative Forschungsrichtung bietet Empfehlungen an, wie die Governance-Rolle des Boards effektiv ausgestaltet werden kann. Beispielsweise soll ein Aufsichtsorgan die "Eigentümer" vertreten und deshalb genau in Kenntnis darüber sein, wie ihre Bedürfnisse gestaltet sind, worin ihre Präferenzen liegen und wie aus deren Perspektive der Organisationszweck und die Mission ausgestaltet werden sollte. Das entscheidende Problem hierbei ist allerdings die Frage, wer die Eigentümer sind. Außer in jenen Fällen, in denen die Organisation lediglich für die bezahlenden Mitglieder existiert (beispielsweise Vereine), ist das eher schwer zu beantworten. Die nächste Empfehlung liegt darin, dass das Board das Hauptorgan der Missionsfindung und -entwicklung sein müsste und die zugrunde gelegten Werte der Organisation festlegen sollte. Weiters muss das Board sicherstellen, dass die Informationen bezüglich der internen Stärken und Schwächen bzw. der externen Chancen und Bedrohungen aus unabhängigen Quellen stammen und nicht durch das Management "gefiltert" werden. Dadurch kann die Gefahr des simplen Absegnens von Entscheidungen verringert werden. Die letzte Empfehlung, die in der normativ ausgerichteten Literatur zu finden ist, betrifft die Board-Mitglieder selbst. Diese müssen besonders genau und gut ausgewählt werden und gute Kenntnisse und Erfahrung in Governance-Entscheidungen mitbringen. Die Auswahl sollte wiederum nicht durch das Management der Organisation erfolgen, sondern von anderen Board-Mitgliedern oder wiederum von den nicht eindeutig definierbaren "Eigentümern" der NPO. *Murray* fasst die Empfehlungen der normativen Literatur im Bereich NPO-Governance folgendermaßen zusammen: "It ought to be the sole purview of the board of directors, and it ought to follow the classic principles of rational strategic planning." (*Murray* 1998, 994).

⁶⁵ "This study also identifies how mission statements remain constant in all discussions of nonprofit strategy. [...] Is the mission a basis for multiple opportunities, or is it a box to define limitations of the organization's service area?" (*Brown/Iverson* 2004, 395).

⁶⁶ *Moore* (2000) argumentiert in seinem Artikel über den sozialen Wert von Nonprofit Organisationen, dass die Mission der Ausgangspunkt und der Kern für sämtliche strategische Richtungssetzung in einer NPO darstellt: "Just as conventional views of strategy development in the corporate world begin with the goal of enhancing shareholder wealth, so strategy development in the public sector begins with the mission of the enterprise (*Bryson*, 1995; *Drucker*, 1973, pp. 158-159; *Moore*, 1995; *Oster*, 1995; *Wilson*, 1989, p. 174). [...] Because the mission defines the value of the organization to society and creates the organization's purpose, it becomes the metric that is used in judging past performance and assessing future courses of action (*Bryce*, 1992, p. 4)." (*Moore* 2000, 189 f.).

⁶⁷ "First, we believe that there is no ideal way of conceptualizing governance and as *Abzug* concludes there is no 'one best way' to structure and compose a board of directors (*Abzug* 1996)." (*Bradshaw et al.* 1998, 3).

Im Vergleich dazu beschreiben die analytischen Ansätze, wie Governance-Entscheidungen in der Praxis gefällt werden und wie der Prozess von strategischer Entscheidungsfindung bis zur Effektivität der Mission aussieht (dazu u.a. Herman/Heimovics 1990; Middleton 1987). Das Hauptaugenmerk liegt hierin v.a. auf der Frage, wer welche Rolle im Entscheidungsprozess der Governance spielt. Viele empirische Untersuchungen beschäftigen sich mit Governance-Entscheidungsprozessen, wie im Kapitel "State-of-the-Art der Governance von NPOs" genauer dargestellt werden wird.

In der Folge soll nun auf allgemeine, sowohl im For Profit- als auch im Nonprofit-Bereich relevanten, Governance-Funktionen eingegangen werden, um im Anschluss Governance-Strukturen zu diskutieren. Somit soll dem Leser ein relativ vollständiges Bild sämtlicher Bestandteile eines effizienten und effektiven Governance-Systems gegeben werden. Den Abschluss des Kapitels bildet die Argumentation, warum eine Schnittstelle zwischen den Bereichen Governance und Strategie für die Effektivität der NPO-Governance von großer Relevanz ist.

3.3 Governance-Funktionen

Im angloamerikanischen Raum wird (Corporate) Governance hauptsächlich als Aufgabe des Aufsichtorgans (Boards) gesehen.⁶⁸ Aufgrund dessen sind die Rollenverteilungen und Verantwortlichkeiten der Board-Mitglieder von großem Forschungsinteresse. Dieser, relativ engen, Ausrichtung der Governance-Tätigkeiten können in der Praxis noch weitere Mechanismen zur Seite gestellt werden, wie beispielsweise Gesetze, Druck von Interessensvereinigungen oder auch lokale bzw. nationale Regulierungsrichtlinien, die den Blickwinkel auf Governance beträchtlich erweitern. Unabhängig von der Auslegung, durch welche Institutionen oder Mechanismen Governance wirkt, lassen sich in der Literatur sich drei Governance-Funktionen finden, die innerhalb der Organisation oder des Unternehmens analysierbar sind (siehe dazu u.a. Tricker 1994). Die erste Funktion wird als "forming function" bezeichnet und betrifft v.a. den Einfluss auf die Entwicklung und Formulierung der Mission der Organisation (Freeman/Reed 1983). Hierbei hat Governance die Aufgabe, die grundsätzlichen Organisationsleitlinien zu beeinflussen, zu artikulieren und zu kommunizieren. Die Zielsetzung der Organisation und die Bestimmung der Politik werden in dieser Phase eingeleitet. Die zweite Phase ist als "performance function" bekannt und zielt darauf ab, die zukünftige organisationale Performance durch die aktive Beteiligung am Strategieprozess zu verbessern (siehe dazu u.a. Donaldson/Davis 1995). In dieser Periode hat Governance die Aufgabe, die eingebrachten Management-Ideen, -vorschläge, sämtliche Initiativen hinsichtlich der Strategie und Entwicklungsschritte zu beurteilen und zu gestalten. Die "conformance function" zeichnet sich dadurch aus, sicherzustellen, dass die Mission eingehalten wird (siehe dazu u.a. Parkinson 1993). Nun besteht die Aufgabe der Governance hauptsächlich in der Überwachung und Kontrolle bzw. dem Monitoring der vereinbarten strategischen Richtung bzw. der Einhaltung der Mission. Im Falle der Nicht-Einhaltung kann Druck auf das Management ausgeübt und somit der Governance-Prozess beeinflusst werden.

Alle drei Funktionen werden in Nonprofit Organisationen v.a. durch das Board ausgeübt, indem es Einfluss auf das Management nimmt, sich am Strategieprozess beteiligt, die Determinierung der Mission überwacht oder Entscheidungen letztendlich absegnet.⁶⁹ Demnach hat das Board großen Einfluss auf die Festlegung und Realisierung der strategischen Ausrichtung der Organisation bzw. dem strategischen Entscheidungsprozess des Managements. Auch *Bart* stellt für For Profits fest:

⁶⁸ "[Corporate Governance] addresses the issues facing boards of directors." (Tricker 1994, xi).

⁶⁹ "The traditional role of directors has been to question strategy recommended by the professional managers hired to run the organisation, ensure that this vision for the future strategic direction of the business is formally documented in a strategic plan, and the contents communicated to the organisation." (O'Shannassy 2003, 60).

"After all, the purpose of governance (the later being defined as the structures, processes and behaviors used to direct and control the organisation and to manage the relationships among key organisational stakeholders) is to enhance executive decision-making and thus improve organisational performance." (Bart 2004, 112). Somit wird in NPOs dem Board die ultimative Macht zuteil, über den Organisationszweck zu entscheiden. Es verwundert daher nicht, dass das Board *das* zentrale Governance-Organ im NPO-Kontext darstellt und daher auch in der wissenschaftlichen Forschung der Fokus darauf gelegt wird. Allerdings kann es in der Praxis naturgemäß zu Problemen kommen. *Holland/Jackson* meinen dazu: "Board members bring altruism, business and professional skills, and concern for the issues addressed by the organization. Few, however, are well prepared for the challenges of translating values into clear statements of mission and goals, shaping the organizations' future directions, setting priorities, working together as a team, and monitoring and assessing organizational performance. As a result, scarce resources may be consumed inefficiently and needs served inefficiently." (Holland/Jackson 1998, 122). Hiermit wird deutlich, dass speziell in Nonprofit Organisationen, in denen möglichst viele Stakeholder-Interessen zu berücksichtigen sind, die Frage nach der Repräsentanz im Aufsichtsorgan besonders relevant ist.

3.4 Governance-Struktur

"The corporate governance structure specifies the distribution of rights and responsibilities among different participants in the corporation, such as board, managers, shareholders, and other stakeholders, and spells out the rules and procedures for making decisions on corporate affairs. By doing this, it also provides the structure through which the company objectives are set and the means of attaining those objectives and monitoring performance." (Anheier 2005, 230). Neben einer allgemeinen, makroökonomischen Systemunterscheidung, die v.a. auf national gültige Gesetzestexte und Regulierungen zurückzuführen ist, können auf Mikro-Ebene Charakteristika des Aufsichtsorgans diagnostiziert werden, die den Governance-Prozess determinieren und gestalten.

Aus institutioneller Sicht ist die Vereinigung oder Trennung von Überwachung und Management (Einstufigkeit oder Mehrstufigkeit der Unternehmensleitung) ausschlaggebend. Das Board-Struktur-Merkmal kann in ein One-Tier-Modell im angloamerikanischen Raum bzw. in Japan und in ein Two-Tier-Modell in den meisten Ländern Europas oder in ein, für die Organisationen, Modell der freien Wahl (z.B. in der Schweiz und in Frankreich) unterschieden werden. Während in einem Two-Tier-Modell die Macht und Aufgaben formal in zwei Gremien unterteilt werden, sind im One-Tier-Modell alle Mitglieder des Boards in einer Institution, weshalb auch sämtliche Aufgaben und Verantwortlichkeiten nicht gesplittet sind. Allerdings verfügt auch die Institution des Boards über trennende Elemente und man versucht durch die Unterscheidung in Inside bzw. Executive und Outside bzw. Non-Executive Directors Objektivität und Kontrollmechanismen sicherzustellen. Das zweite wesentliche Merkmal ist die Board-Mitgliedschaft. Die Zusammensetzung der Board-Mitglieder variiert wiederum von Land zu Land bzw. von Organisation zu Organisation und wird mehrheitlich durch Gesetzestexte in den jeweiligen Ländern vorgeschrieben. Die Verteilung der Geschlechter beispielsweise oder zwischen internen bzw. externen Organisationsmitgliedern, das Alter und die Erfahrung der Mitglieder, die Diversität an sich, bestimmen im großen Ausmaß, wie der gesamte Governance-Prozess verläuft.⁷⁰ Das Aufgabenfeld des Boards und deshalb auch die Board-Verantwortlichkeit, variiert ebenfalls stark und kann als drittes Charakteristikum der Governance-Struktur gesehen werden. Beispielsweise reflektiert der Rhythmus der Board-Meetings oder auch die

⁷⁰ Siehe dazu auch die Darstellung sämtlicher Governance-Modelle, die ihren Fokus auf die Board-Mitgliedschaft legen, im Kapitel "State-of-the-Art der Governance von NPOs".

Rollendefinition der Board-Mitglieder den Grad des Einflusses auf den Strategieprozess und die Entscheidungsbefugnis des Managements.

Aus den vorangegangenen Ausführungen wird deutlich, dass sowohl Board-Struktur, Board-Mitgliedschaft und die Board-Aufgaben die Machtposition des Boards und somit den Einfluss auf die strategischen Entscheidungen des Top-Managements beeinflussen. Dies soll im nächsten Abschnitt noch mehr verdeutlicht werden, wenn es darum geht, Governance und Strategie miteinander zu verknüpfen.

3.5 Verknüpfung von Governance und Strategie: Die Relevanz der Interface-Governance in Nonprofit Organisationen

3.5.1 Geschichtliche Einleitung und Definition von Strategie

Strategie⁷¹ kann bereits auf eine jahrhundertlange Tradition zurückblicken, wobei die Wurzeln der Strategie im militärischen Bereich zu finden sind.⁷² Der erste Strategiebegriff im deutschsprachigen Raum wurde von *Von Clausewitz* in seinem aus acht Büchern zusammengesetzten Kompendium beschrieben, wobei hier allein eine eindeutige kriegerische Ausrichtung des Begriffs zu interpretieren ist (Von Clausewitz 1998). Über den militärischen und kriegerischen Kontext hat der Begriff Einzug in das strategische Management von heute gefunden. Eine eher im For Profit-Kontext verwendete Definition des Begriffs "Strategie" folgt *Drucker* (1994) und lautet: "*Strategy is a firm's theory of how it can gain superior performance in the markets within which it operates.*" (Barney/Arikan 2001, 140). Die Bedeutung von strategischem Management hat in den 1960er Jahren mit den analytische Beiträgen von *Andrews* (1965/1987) und *Ansoff* (1965) einen ersten Höhepunkt erreicht. Weiter ausgefeilt und vertieft wurde das breite Feld der Strategie durch Arbeiten von u.a. *Mintzberg* (1978, 1990), *Mintzberg* und *Lampel* (1999), *Porter* (1980), *Ohmae* (1982), *Hamel* und *Prahalad* (1989, 1990, 1994), *Liedtka* (1998a, 1998b) sowie *Markides* (2000). Vor allem in den letzten zwanzig Jahren wurde der Bereich des strategischen Managements immer mehr durch ökonomische Ansätze und Tools beeinflusst (Rumelt/Schendel/Teece 1991, 5).^{73, 74} *Rumelt/Schendel/Teece* sind der Meinung, dass der Einzug der Ökonomie in das Feld des strategischen Managements durchaus positiv war (Rumelt/Schendel/Teece 1991, 18). Angesichts der bereits beschriebenen Situation bezogen auf die Literatur im Bereich der Governance von Nonprofit Organisationen, scheint es nicht überraschend, "that there is no body of economic theory underpinning NPO strategic choices." (Helmig/Jegers/Lapsley 2004, 103). Allerdings liegen einige deskriptive und/oder preskriptive Arbeiten vor (siehe u.a. Miller 2002; Moore 2000). Im Allgemeinen konzentrieren sich theoretische Beiträge immer auf spezifische Teilaspekte, wie beispielsweise die Unterschiede zwischen NPO-Strategie und einem For Profit-Mitbewerber im Falle einer gemeinsamen, externen

⁷¹ *Cummings* erklärt den Ursprung des Begriffs "Strategie" folgendermaßen: "The word *strategy* derives from the ancient Athenian position of *strategos*. [...] *Strategos* was a compound of *stratos*, which meant 'army', or more properly an encamped army *spread out* over ground (in this way *stratos* is also allied to *stratum*) and *agein*, 'to lead'." (Cummings 1993, 133).

⁷² Die älteste Abhandlung wurde vor 2.500 Jahren geschrieben und ist unter dem Namen "Die Kunst des Krieges" von *Sun Tzu* bekannt. Weiters zählen *Homer* und *Euripides* zu den frühen Strategen (Ginther/Swayne/Duncan 1998).

⁷³ "Thus, during this past decade we have seen strategy scholars reaching out to use or reformulate economic theory, as in *Porter's* (1980) influential treatment of industry structure. In the other direction, we have seen some economists positioning their work as relevant to general managers, as in *Jensen's* (1989) views on corporate control and *Williamson's* (1975, 1985) analysis of the efficiency properties of the institutions of capitalism." (Rumelt/Schendel/Teece 1991, 5).

⁷⁴ "The field has not, like political science, grown from ancient roots in philosophy, nor does it, like parts of economics, attract scholars because of the elegance of its theoretical underpinnings. Rather, like medicine or engineering, it exists because it is worthwhile to codify, teach, and expand what is known about the skilled performance of roles and tasks that are a necessary part of our civilization." (Rumelt/Schendel/Teece 1991, 6 f.).

Umweltveränderung (Banks/Paterson/Wendel 1997) oder Strategie-Unterschiede zwischen NPO und For Profit nach einer Übernahme (Vita/Sacher 2001).

Ganz allgemein umfasst Strategie sämtliche Interessensbereiche, Problemstellungen und Angelegenheiten, mit denen das Top-Management oder jede Person, die auf den Erfolg oder Misserfolg Einfluss nehmen will, in einer Organisation betraut oder befasst ist. *Andrews* fasst in seinem Buch "The concept of corporate strategy" unter dem Abschnitt "What strategy is" zusammen: "Corporate strategy is the pattern of decisions in a company that determines and reveals its objectives, purposes, or goals, produces the principal policies and plans for achieving those goals, and defines the range of business the company is to pursue, the kind of economic and human organization it is or intends to be, and the nature of the economic and noneconomic contribution it intends to make to its shareholders, employees, customers, and communities." (Andrews 1987, 13). Er beschränkt sich allein auf For Profit-Organisationen, kommt aber bereits vor 40 Jahren (die erste Ausgabe seines Werkes erschien bereits 1965) zu einer relative umfassenden Sichtweise von Strategie und inkludiert sogar schon einige Anspruchsgruppen. Eine jüngere Zusammenfassung finden *Pettigrew/Thomas/Whittington*. Den Autoren zufolge umfasst Strategie "purposes, directions, choices, changes, governance, organization, and performance of organizations in their industry, market and social, economic, and political contexts." (Pettigrew/Thomas/Whittington 2002, 3). Diese Sichtweise umfasst auch neue Theorieströmungen wie beispielsweise Governance und ist in ihrer Allgemeinheit auch auf Nonprofit Organisationen anwendbar. Strategische Entscheidungen sind somit für den Erfolg oder Misserfolg sowohl einer Nonprofit als auch einer For Profit-Organisation⁷⁵ kritisch und überaus relevant. Die Gesamtheit der kritischen Entscheidungen nennt man Strategie.⁷⁶

3.5.2 Die Bedeutung des strategischen Entscheidungsprozesses

3.5.2.1 Das Board als Interface⁷⁷

Die Schnittstelle zur Governance kann im strategischen Formulierungsprozess (genauer: im strategischen Entscheidungsfindungsprozess⁷⁸) gesehen werden, "the process that is used to assess or reassess the organization's mission, philosophy, and goals, and to develop plans to achieve the organization's goals and objectives consistent with its mission and philosophy." (Shortell/Morrison/Robbins 1985, 223).

Allgemein, insbesondere in Bezug auf For Profit-Unternehmen, ist "organizational purpose", die Zweckbestimmung, der Grund für die Existenz, die die Richtung im Strategieprozess vorgibt und Entscheidungen der Manager beeinflusst (siehe dazu u.a. Bartlett/Ghoshal 1994). Dieser Organisationszweck kann durch einige fundamentale Prinzipien erweitert werden, die die Identität der Organisation formen und die strategische Entscheidungsfindung steuern. Man spricht in diesem Zusammenhang von der Mission einer Organisation: "The mission of a nonprofit or governmental organization defines the value that the organization intends to produce for its stakeholders and for

⁷⁵ "Unfortunately these insights [recommendations about the appropriate strategic direction] are biased toward the for-profit business firm." (van der Pijl/Sminia 2004, 138).

⁷⁶ "Moore (2000) discussed that nonprofits must manage markets both upstream (donors and legitimacy) and downstream (clients and services). Strategy in only one direction (toward services and customers) does not fully capture the complexity of nonprofit management." (Brown/Iverson 2004, 396).

⁷⁷ Theoretische Grundlagen zur Erklärung des Board-Verhaltens allgemein liefern die Institutionenökonomie (DiMaggio/Powell 1983; Meyer/Rowan 1977), die Agency-Theorie (Fama/Jensen 1983; Jensen/Meckling 1976) sowie die Resource Dependency-Theorie (Pfeffer/Salancik 1978).

⁷⁸ "The role of the board, in turn, was confined only to making sure that an appropriate strategic planning process was in place and thus leaving the actual determination – and de facto approval – of strategy to the CEO." (Bart 2004, 112).

society at large." (Moore 2000, 190). Die Mission besteht neben dem Zweck aus drei weiteren Bausteinen: Einheitliche "organizational beliefs", gemeinsame Werte und die Business-Definition (Hoffman 1989; Pearce 1982; Prahalad/Bettis 1986). Es scheint nahe liegend, dass im Falle von Nonprofit Organisationen die Ausführung der Mission per se schon der Grund für die Existenz der Organisation darstellt, im Gegensatz zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen, deren Zweck v.a. die Gewinnerorientierung ist: "The primary purpose of the former [for-profit] – its raison d'être – is 'profit' while NPOs have other reasons to justify their permanence building on the organization's mission, which is the bedrock of NPOs (Sandler & Hudson, 1998)." (Baruch/Ramalho 2006, 43). *Gibelman* und *Gelman* sehen darin schon die Besonderheit der Governance-Problematik im Nonprofit-Kontext, wenn sie schreiben: "NGOs are, however, distinct from other organizational types in regard to their mission, and, by extension, their vaulted societal status – manifest in good works, altruism, and morality – which may render them more susceptible than other types of organizations to public disillusionment (Leat, 1994; Salamon, 1995)." (Gibelman/Gelman 2004, 377). *Young* sieht in der Verfolgung der Mission sogar eine Verantwortlichkeit der NPOs gegenüber der Gesellschaft, wenn er schreibt: "Nonprofit organizations are accountable for achieving the missions for which they have been established and granted social benefits, and they are responsible ultimately to society as a whole for achieving those benefits." (Young 2002, 4). Die Ausformulierung und Entwicklung einer konsistenten Mission durch die Nonprofit Organisation ist aus mehreren Gründen von Vorteil. Einerseits gibt sie, wie bereits erwähnt, eine bestimmte Bandbreite vor, innerhalb der strategische Entscheidungen getroffen werden können. Weiters legitimiert sie vor sämtlichen Stakeholdern die Aktionen und Tätigkeiten der gesamten Organisation, wodurch Akzeptanz und Unterstützung, auch außerhalb der Organisation, erreicht werden kann. Und schließlich kann die Mission auch als Motivationsfaktor gesehen werden. Auch hier können sämtliche Aufgaben zur Beeinflussung, Entwicklung, Determinierung und Durchsetzung der Mission dem Board zugeteilt werden. Im Allgemeinen kann festgestellt werden, dass die Mittel der Strategieeinführung oder -planung, die in traditionellen Unternehmen erfolgsversprechend sind (z.B. Belohnung oder Bestrafung), im Nonprofit-Bereich allein nicht effektiv sind, sondern aufgrund der hohen Anzahl an Freiwilligen und der erhöhten Bedeutung von immateriellem Vermögen noch andere Mittel (z.B. verbesserte Kommunikation) gefunden werden müssen (siehe dazu Lietdka 1992, 23 f.).

Der strategische Entscheidungsfindungsprozess wird somit von der Mission, dem Organisationszweck und der strategischen Ausrichtung geprägt. Mittlerweile hat sich durchgesetzt, dass die strategische Entscheidungsfindung in einer Organisation in zwei Phasen stattfindet: Einerseits in der Formierungsphase, andererseits in der Evaluierungsphase. In beiden Phasen kann der Grad der Einbringung und Einflussnahme des Boards auf einem Kontinuum dargestellt werden. In der Formierungsphase reicht die Einflussnahme des Boards⁷⁹ von der Zusammenarbeit mit dem Management über die Entwicklung der strategischen Richtung für die Organisation bis hin zur Ratifizierung der Management-Vorschläge. "In evaluation, boards can be classified as to whether they probe management's evaluations of resource allocations or whether they simply accept the evaluation top management provides." (Stiles 2001, 631; siehe dazu auch Pettigrew/McNulty 1995; Zahra/Pearce 1989). An dieser Stelle kann eine Parallele zu den oben beschriebenen Funktionen des Governance-Prozesses gezogen werden, die ebenfalls in eine Formierungsphase und eine Bewertungsphase unterschieden werden.

⁷⁹ "Nevertheless, the important decision agents in these organizations [small nonprofits] are chosen, monitored, and evaluated by boards of directors. [...] Boards are also observed at the top of the decision control systems of complex nonprofits [...], in which both decision management and decision control are diffuse." (Fama/Jensen 1983, 319).

Goodpaster (1991, 55 f.) liefert noch eine weitere Möglichkeit der Darstellung eines strategischen Entscheidungsfindungsprozesses. Dieser erfolgt gemäß *Goodpaster* in einer Sequenz von sechs Schritten: 1) Die Wahrnehmung oder Faktensammlung zu den verfügbaren Optionen und ihre kurz- und langfristigen Implikationen; 2) die Analyse dieser Implikationen mit der besonderen Berücksichtigung der betroffenen Akteure und der Zielausrichtung, der Werte, Verantwortung, etc. des Entscheiders; 3) die Synthese der strukturierten Information je nach Präferenzen des Entscheiders; 4) die Auswahl aus den verfügbaren Optionen auf Basis dieser Synthese; 5) Handlung oder Implementierung durch eine Reihe von Anfragen an spezielle Individuen oder Gruppen, Ressourcenallokation, Anreize, Überwachung und Feedback; und schließlich findet in Schritt 6) ein Lernen auf Basis des Outcomes statt, entweder in der Verstärkung oder der Veränderung des Verhaltens resultierend. Vereinfachend kann von der Abfolge von Input, Entscheidung und Output gesprochen werden. "The main point is that the path from the presentation of a problem to its resolution must somehow involve gathering, processing, and acting on relevant information." (Goodpaster 1991, 56). In einem Entscheidungsprozess können die Akteure drei verschiedene Rollen einnehmen (Galbraith 1983). Es gibt jene Akteure, die tatsächlich die Entscheidung fällen, diejenigen, die den Entscheider mittels Informationsbereitstellung oder Empfehlungen beeinflussen und jene, die die Entscheidungen ratifizieren oder beurteilen. Diese letzte Rolle beinhaltet, dass man keine Möglichkeiten hat, ex ante den Entscheidungspfad zu wählen, doch aber in der finalen Autoritätsposition ist, ein Veto einzulegen oder die Entscheidung gut zu heißen. Diese Autoritätsposition hat in NPOs in vielen Fällen das Board, während das Top-Management den eigentlichen Entscheidungspfad wählt.

Wie auch im Bereich Governance, kann die Literatur des strategischen Planens bzw. Entscheidens ebenfalls in normative und analytische Ansätze unterteilt werden. Der normative Bereich kann seit Beginn der 1980er Jahre eine Fülle an Beiträgen verzeichnen (Byers 1984; Nutt/Backoff 1992). Allen gemein ist, dass sie den strategischen Entscheidungsfindungsprozess als rationalen Prozess sehen, wobei erstens klare Ziele und Prioritäten auf Basis einer genauen Analyse der derzeitigen und zukünftigen Situation der Organisation, seiner Umwelt, seiner Stärken und Schwächen notwendig sind. Zweitens sollten die zugrunde gelegten Informationen möglichst vollständig und gut sein und auf eine strategische Analyse ausgerichtet sein. Und drittens soll die durchgeführte Analyse in einem zusammenfassenden Planungsdokument enden, das dann als Basis der Strategieplanung für eine gewisse Periode dienen kann. Somit steht die Planung im Vordergrund der normativen Sichtweise. Indessen zweifeln die analytischen Ansätze (siehe z.B. Mintzberg 1994) an der Wirksamkeit von Strategiedokumenten. Vielmehr haben Organisationen generelle Ideen wie Probleme angegangen und gelöst werden sollen, die eher auftauchen als durch eine spezielle Personengruppe in einem Analyseprozess entwickelt zu werden. Verschiedene Stakeholder haben unterschiedliche Machtpositionen und jene mit dem größten Einfluss können die Strategie durch Entscheidungen beeinflussen. Veränderungen in der Strategie tauchen zwar auf, aber wiederum unzusammenhängend und ungeplant. Die analytische Literatur sieht zwar einen Nutzen im formalen Strategieplanungsprozess, allerdings nicht im alleinigen Entwickeln eines beschränkt nutzenbringenden Planungsdokuments. Vielmehr impliziert ein strategischer Entscheidungsprozess, dass mit externen Stakeholdern, die unter Umständen wenig Einfluss auf die Entscheidungsfindung haben, kommuniziert wird und somit auch Informationen über die Organisationsumwelt eingeholt werden. Dadurch kann beispielsweise das Commitment der Mitarbeiter bzw. Unterstützung von externen Stakeholdern erhöht und damit auch Konflikte gelöst werden.⁸⁰

⁸⁰ Siehe dazu vergleichend das Thema Stakeholder-Dialog nach *Van Tulder*, S. 78 f. dieser Arbeit.

In früheren Forschungsarbeiten galt das Board lange Zeit als formale und passive Institution, die selten einer öffentlichen Prüfung unterzogen wurden (Mace 1971). Heutzutage wird dem Aufsichtsorgan eine wesentlich aktivere und bedeutendere Rolle zugestanden, dessen Aktivitäten auch regelmäßig durch externe Stakeholder (beispielsweise im For Profit-Bereich durch Investoren, oder auch durch die Medien) kontrolliert werden. Die Boards selbst sind mittlerweile hinsichtlich ihrer eigenen Mitglieder und ihrer Tätigkeiten aufmerksamer bzw. kritischer (Lublin 1997). Die Existenz von Boards als Aufsichtsorgane an sich ist jedenfalls das Resultat der weisen Erkenntnis, dass effektive Überwachung und Kontrolle die Fähigkeiten von Einzelpersonen übersteigt. Kollektives Wissen über die Tätigkeiten einer Organisation und gemeinsame Überlegungen und Entscheidungen erhöhen die Effektivität der Aufsichtsfunktion. *Forbes* und *Milliken* (1999) meinen dazu: "In summary, it appears that as boards assume a more central oversight role in the governance of organizations, researchers and practitioners alike are seeking to better understand the processes and behaviors involved in effective board performance." (Formes/Milliken 1999, 489).

In dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass die Effektivität der Governance in Nonprofit Organisationen noch mehr erhöht wird, wenn nicht nur alle Mitglieder im Board zusammenarbeiten, sondern auch eine enge Kooperation in strategischen Entscheidungsfragen mit dem Management besteht. Im For Profit-Kontext wird die Kontrollfunktion, neben der Servicefunktion, des Boards gegenüber dem Management als eine der Hauptaufgaben beschrieben (Monks/Minow 2000), wobei bei der Servicefunktion auch auf die aktive Teilnahme in der Strategieformulierung impliziert wird. Im NPO-Zusammenhang wird hiermit vorgeschlagen, diese Servicefunktion durch eine Unterstützungsfunktion im strategischen Entscheidungsprozess – im Sinne einer effizienten und effektiven Governance – zu erweitern. *Oster* (1995) hat in NPOs bereits eine erhöhte operative Aktivität im Vergleich mit gewinnorientierten Unternehmen diagnostiziert. Dies kann einerseits dadurch erklärt werden, dass Board-Mitglieder von Nonprofit-Boards mehr persönliches Engagement und Commitment aufbringen, als dies in For Profits der Fall ist (siehe dazu auch *Drucker* 1989). Andererseits nimmt die gemeinsame Mission eine bedeutendere Position ein und zwingt mehr zur regeren Teilnahme am Organisationsgeschehen. Durch die aktive Beteiligung an strategischen Entscheidungsprozessen seitens des Boards, können die Voraussetzungen für die Durchführung der Aufgabe des Boards, nämlich die effektive Wahrnehmung der Governance-Funktion, geschaffen werden. Allerdings wird das Konfliktpotenzial zwischen Board und Management ebenfalls erhöht. *Drucker* schreibt dazu: "Precisely because the nonprofit board is so committed and active, its relationship with the CEO tends to be highly contentious and full of potential for friction. [...] They are colleagues, working for the same goal but each having different task." (*Drucker* 1989, 91). Die Verantwortung liegt somit bei beiden institutionellen Organen, sowohl dem Management einer Organisation als auch dem Board, eine produktive Zusammenarbeit in strategischen Entscheidungsfragen möglich zu machen. Ex post-Skandale und Schuldzuweisungen in die eine oder andere Richtung werden mit dem Konzept der Interface-Governance entgegengesteuert.

3.5.2.2 Conclusio

Wenn Governance nicht allein ex ante im Sinne von Kontrolle tätig wird, sondern bereits im Vorfeld Einfluss nehmen soll, dann ist es die Aufgabe des Boards bereits bei der Strategieentwicklung und -planung, am strategischen Entscheidungsprozess, beteiligt zu sein. Interface-Governance wird somit als effektivitätssteigernde Governance-Realisierung betrachtet. "Successful organizations, whether in social service, arts, education, or corporate America, have influential and productive board members working closely with the organization's CEO." (*Hodge/Piccolo* 2005, 177). Checks & Balances sind nicht effektiv genug, wenn sie erst im Nachhinein aktiv werden; aufgrund der Veränderungen in der Governance-Diskussion, die weiter oben beschrieben wurden, gilt dies umso mehr. *Bart* meint dazu: "But times have changed and with the current crises in corporate governance, there have been renewed

calls for Boards to become more active participants in their corporations' direction setting." (Bart 2004, 113).

Man kann sogar soweit gehen, zu sagen, dass Governance bereits bei der Strategie der Organisation beginnt. *Murray* beginnt bereits bei der Definition von Governance, die Einflussnahme in den Entscheidungsprozess zu integrieren, wenn er folgendermaßen einleitet: "Considering governance as a decisionmaking process,..." (Murray 1998, 993). Funktional liegt die Aufgabe des Boards in der Ausführung der Governance; so schreibt *Anheier* dazu: "Governance is different from management, which is primarily a staff function, although in many smaller and medium-sized organizations both functions overlap. It is useful to think of the board as the focal point of governance, and the chief executive officer as the focal point of management." (Anheier 2005, 231). Diese Aussage zieht eine klare Trennlinie zwischen Governance und Management und schreibt die Governance-Funktion eindeutig dem Board zu. Trotzdem heißt dies im Umkehrschluss nicht, dass eine Einflussnahme in den strategischen Entscheidungsprozess seitens des Boards nicht erlaubt ist. Im Gegenteil: Das Board hat die Aufgabe, bereits in der frühen Entscheidungsphase am Strategieprozess beteiligt zu sein, um ex post "Überraschungen", Missmanagement, Ineffizienzen, Ineffektivität und Skandale zu verhindern. Strategie und der Entscheidungsprozess des Managements müssen in Verbindung gesehen werden (siehe auch Roth 1992), da die Entscheidungen fundamental ausschlaggebend für die Effektivität der Strategieimplementierung sind, direkt in der Strategie reflektiert werden und somit auch eine direkte Wettbewerbsquelle darstellen. "Thus, strategy and managerial decision-making characteristics are posited as an interdependent and interactive system that affects organizational outcomes." (Roth 1992, 770). Den Anspruch, dass Prozesse innerhalb der Organisation besser verstanden werden müssen, erhebt wiederum *Murray*, wenn er schreibt: "The possibility of improving governance depends on acquiring a better understanding of the actual processes and the factors that influence them. Until that time, the field will remain dominated by successive fads offering 'the answer' to the problems of governance." (Murray 1998, 996).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die institutionelle Schnittstelle von Governance und Strategie in Nonprofit Organisationen die Berührungspunkte zwischen Top-Management und Board darstellen (Interface-Governance), wobei hier insbesondere der Einfluss des Boards auf die Mission aufgrund der oben genannten Gründe hervorzuheben ist.⁸¹ Unglücklicherweise erkennt die Mehrheit der Boards nicht, dass sie im strategischen Entscheidungsprozess eine relevante Rolle spielen (siehe dazu u.a. Henke 1985). Governance von NPOs muss daher sicherstellen, dass die Mission nicht aus den Augen verloren wird und die strategischen Aktionen, Entscheidungen und Tätigkeiten des Managements darauf abgestimmt sind. Auch *Bart* sieht den Zusammenhang zwischen Strategie und Governance über die Tätigkeiten des Board gegeben, allerdings im For Profit-Bereich: "Since strategy is one of the most important activities that a CEO and his/her executive team can perform, it would seem only fitting that this is an area in which the board should be quite involved." (Bart 2004, 112). Er stellt weiter fest, dass "the notion of a board's responsibility for a corporation's strategy has become no longer debatable." (Bart 2004, 113). *Forbes/Milliken* konstatieren: "In summary, boards of directors can be characterized as large, elite, and episodic decision-making groups that face complex tasks pertaining to strategic-issue processing." (Forbes/Milliken 1999, 492). Die Autoren zeigen in ihrer Arbeit deutlich die Aspekte auf, die zur Fähigkeit des Boards beitragen, die Performance von Organisationen durch die Beteiligung am strategischen Entscheidungsfindungsprozess zu

⁸¹ Von anderen Autoren wird diese Aufgabe vor allem der Führungsperson zu geschrieben: "According to Selznick, institutional leaders in organizations do more than carry out the classic general management functions of decision-making and administration. In addition, they create and define an organization's purpose or mission (Selznick, 1957)." (Barney/Arikan 2001, 126).

beeinflussen.⁸² Auch *Brown* und *Iverson* schließen ihren Beitrag ab, mit der Betonung der "importance of actively attending to governance patterns that reinforce the strategic direction of the organization" (Brown/Iverson 2004, 397), also mit der Bedeutung der integrierten Betrachtung von Governance-Strukturen und der strategischen Entscheidungsfindung in Nonprofit Organisationen. In der später folgenden, empirischen Studie soll besonders auf diesen Zusammenhang fokussiert werden.

Im folgenden Kapitel werden die wichtigsten theoretischen Fundamente dargestellt, aus denen sich relevante Faktoren herauskristallisieren lassen, die die Gesamtheit des Governance-Prozesses beeinflussen. Die Neue Institutionenökonomie, der Stakeholder-Ansatz sowie der Resource-Based View können zu einem komplementären Theorierahmen zusammengefügt werden, der die Governance-Problematik transparenter macht und somit effektiver gestaltbar werden lässt.

⁸² *Forbes* und *Milliken* sehen hierin einen Unterschied ihres Modells zur institutionellen Sichtweise gemäß *Pfeffer* (1982) und der Resource Dependency-Perspektive nach *Pfeffer/Salancik* (1978), die historisch die symbolischen und externen Funktionen von Boards erklärt haben (Forbes/Milliken 1999, 501 f.).

4 Theoretische Perspektiven auf die Governance von NPOs

4.1 Einleitung

"The study of governance also appeals to bounded rationality, but the main lesson for the science of contract is different: All complex contracts are unavoidably incomplete." (Williamson 2002, 174). Mit dieser Aussage von *Williamson* wird deutlich, worin das wesentliche Problem der Governance besteht. Im diesem Kapitel werden die grundlegenden Theoriebausteine, die für die Erarbeitung des Themas "Governance in Nonprofit Organisationen" von Bedeutung sind, aufgeführt, ihre Entwicklung hergeleitet und der Zusammenhang mit NPOs diskutiert. Die Struktur ist pyramidenartig aufgebaut, beginnend mit einer theoretischen Synthese, die die Betrachtung von Governance erleichtern soll. Im Anschluss wird der theoretische Unterbau dargestellt. Abschließend werden Governance-Faktoren des Nonprofit-Kontexts auf Basis von Neuer Institutionenökonomik, Stakeholder-Ansatz und des Resource-Based View abgeleitet.

4.2 Das Triangel-Modell der NPO-Governance als Synthese zwischen NIÖ, Stakeholder-Ansatz und Resource-Based View

Wie bereits eingangs erwähnt, gibt es eine große Anzahl an Theorien und Blickwinkel, die das gesellschaftlich relevante Thema Governance zu beleuchten versuchen und in weiterer Folge Empfehlungen abgeben, damit die Effizienz von Governance der Nonprofit Organisationen sichergestellt werden kann. Aufgrund der Komplexität des Forschungsbereiches, der wiederum auf der Heterogenität und der Interdisziplinarität des Untersuchungsobjektes begründet ist, wird in diesem Abschnitt versucht, drei Theorieströmungen⁸³ zusammenzuführen. Ziel ist es, eine neue Sichtweise der Governance von NPOs zu entwickeln, eine Synthese aus Strategie und ökonomischen Theorien herzustellen.⁸⁴

4.2.1 Die einzelnen Bausteine

Obwohl das Shareholder Value-Konzept lange Zeit das dominante Paradigma in der (v.a. Corporate) Governance-Forschung war, zeigt sich in den vergangenen Jahren eine Reorientierung und zunehmende Abkehr vom Interessenmonismus. Die Berücksichtigung der Stakeholder (z.B. Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Gesetzgeber und Gesellschaft) wird zu einem wichtigen Bestandteil in der modernen Unternehmensführung und birgt damit auch weitreichende Konsequenzen für die Governance. Sie bezieht den gesamten Verteilungsprozess des erwirtschafteten Überschusses auf alle Stakeholder in die Betrachtungen mit ein. Hier spielt vor allem die Theorie der Unternehmung eine wichtige Rolle, da das Interpretationsobjekt eines vollständigen Vertragsnetzwerks für Unternehmen (oder auch Nonprofit Organisationen) um unvollständige Verträge in den Arbeiten der neueren Property Rights-Theorie erweitert wird (Grossman/Hart 1986; Hart/Moore 1990; Rajan/Zingales 1998). Die Unvollständigkeit von Verträgen setzt jene Akteure Nachverhandlungen (durch opportunistische Motive ausgelöst) aus, die innerhalb einer Transaktion spezifisch investiert haben (die Folge ist eine asymmetrische Machtverteilung). Da zumindest Teile ihrer Investitionen Sunk Costs darstellen, ergibt sich ein erheblicher Wertverlust bei Scheitern der Transaktion. Der

⁸³ NIÖ (Williamson 1985), Corporate Governance (Monks/Minow 2000; Rajan/Zingales 2000; Shleifer/Vishny 1997; Tirole 2001; Zingales 1998), Stakeholder-Ansatz (Freeman 1984; Jones 1995), und Resource-based View (Amit/Schoemaker 1993; Barney 1986; Grant 1991; Madhok 2002; Teece/Pisano/Shuen 1997).

⁸⁴ "Im Bereich der Theoriebildung sind vertiefende theoretische Untersuchungen erforderlich, um eine stärkere Integration unterschiedlicher Governance-Perspektiven zu erreichen und um eine größere theoretische Klarheit bei der Adaption interdisziplinärer Forschungskonstrukte (z.B. 'Macht') für die NPO-Governance-Forschung zu erzielen." (Pfaffenzeller 2003, 238).

Wertverlust (Quasi-Rente) bemisst sich durch die Differenz zwischen dem Wert bei erfolgreicher Durchführung der Transaktion und dem Wert in einer zweitbesten Verwendung (Klein/Crawford/Alchian 1972; Alchian/Woodward 1988). Die Organisation lässt sich somit auch als Netzwerk spezifischer Investitionen interpretieren.

Spezifische Investitionen werden aber eben nicht nur von Eigentümern (Finanzgebern) vorgenommen, sondern von fast allen, am Wertschöpfungsprozess beteiligten, Stakeholdern (z. B. Mitarbeiter, Kunden oder etwa Lieferanten) und liefern die Grundlage für den Aufbau von materiellen und immateriellen Ressourcen. Ihre Ansprüche stehen bei unvollständigen Verträgen immer dann auf dem Spiel, wenn es (ex post) aus opportunistischen Motiven zu Nachverhandlungen und damit zu einer Umverteilung der Quasi-Rente kommt. Demnach umfasst Governance aus Sicht des Stakeholder-Ansatzes alle Institutionen, die menschliches Handeln im Wertschöpfungsprozess beschränken bzw. in eine Richtung lenken und damit den ex post stattfindenden Verhandlungsprozess über die erwirtschaftete Quasi-Rente gestalten. Governance nimmt so wesentlichen Einfluss auf die Performance von Organisationen. Es handelt sich um einen rechtlichen (de jure) und faktischen (de facto) Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung einer Organisation, wobei sowohl interne als auch externe Austauschbeziehungen im Zuge des Wertschöpfungsprozesses geregelt werden (Von Werder 2003, 4). Die stakeholderorientierten Mechanismen der Governance zielen darauf ab, dass das Management die Stakeholder zur Durchführung spezifischer Investitionen anregt und die Interessen sämtlicher Anspruchsgruppen im Zuge seiner Entscheidungen berücksichtigt. Als Eckpfeiler der stakeholderorientierten (Corporate) Governance gelten Vertrauen, Information, Reputation, Arbeitnehmermitbestimmung und Unternehmenskultur. Aufgrund der Tatsache, dass viele Ansprüche der einzelnen Stakeholdergruppen impliziter Natur sind, müssen diese darauf vertrauen, dass die Organisation in ihrem Sinne handelt. Vertrauen ist die Basis für die Kooperationsbeziehung und spezifische Investitionstätigkeit der Anspruchsgruppen. Ein weiterer wichtiger Governance-Mechanismus stellen ausreichende und umfassende Informationsversorgung und Transparenz dar. Dadurch werden Entscheidungen fundiert und die Stakeholder zur spezifischen Investitionstätigkeit motiviert. Ähnlich funktioniert Reputation als Governance-Mechanismus: "A corporate reputation is a collective representation of a company's past actions and future prospects that describes how key resource providers interpret a company's initiatives and assess its ability to deliver valued outcomes." (Fombrun 2001, 293). Somit kann eine Organisation v.a. bei den Stakeholdergruppen der Kunden und der (potenziellen) Mitarbeiter durch Reputation für langfristige Beziehungen und Bindungen sorgen. Die Unternehmenskultur kann in jeder Organisation als immaterielle Ressource gesehen werden: "Corporate culture comprises a set of beliefs, values, and behavioral norms among the members of a company that influence how they think and behave." (Grant 2000, 167). Unternehmenskultur hat als Kontrollmechanismus Einfluss auf die Koordination und Zusammenarbeit innerhalb einer Organisation bzw. auf die Motivation der Mitarbeiter, aber auch hinsichtlich der externen Kommunikation zu Stakeholdern eine große Bedeutung. Wieder wirkt dieser Governance-Mechanismus auf die spezifische Investitionsbereitschaft sämtlicher Anspruchsgruppen.

Da spezifische Investitionen von Stakeholdern Marktunvollkommenheiten bedingen, und damit in weiterer Folge die Grundlage für den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen und Wertschaffung darstellen, ist ihre Incentivierung und Absicherung eine zentrale Aufgabe einer NPO-Governance. Wertschaffung und Wertverteilung sind hierbei hochgradig interdependent. Antizipieren Stakeholder eine drohende Nachverhandlung, unterlassen sie mitunter spezifische Investitionen, und es entsteht ein Unterinvestitionsproblem (das effiziente Investitionsniveau wird verfehlt da wertschaffende Investitionen unterlassen werden). In diesem Zusammenhang erscheinen die folgenden Fragestellungen besonders relevant: Welche Faktoren nehmen maßgeblichen Einfluss auf die Nachverhandlung von Quasi-Renten? Welche Stakeholder sind in der Lage, einen erheblichen Anteil an der Quasi-Rente an sich zu reißen? *Rajan* und *Zingales* sehen wertvolle Ressourcen als wichtigste

Determinante von Nachverhandlungen von Quasi-Renten (Rajan/Zingales 1998). Jene Stakeholder, die im Besitz wertvoller Ressourcen sind, sind auch in der Lage einen höheren Anteil an der erwirtschafteten Quasi-Rente an sich zu ziehen. Daher ist es unerlässlich, Ressourcen und ihre Eigenschaften näher zu analysieren. Die moderne Theorie der Unternehmung liefert keinen Anhaltspunkt, unter welchen Voraussetzungen eine Ressource wertvoll ist. Im Folgenden werden daher Ressourcen aus der Perspektive des Ressource-based View (RBV) analysiert und im Hinblick auf die bestehende Verfügungsrechtsstruktur aus dem Blickwinkel des Stakeholder-Ansatzes betrachtet.

Der Resource-based View (RBV) im Strategischen Management sieht Wettbewerbsvorteile in wertvollen, seltenen, nicht imitierbaren, nicht substituierbaren und nicht transferierbaren Ressourcen begründet. Im Gegensatz zum Market-based View (MBV) geht man davon aus, dass Unternehmen oder Nonprofit Organisationen eine heterogene Ressourcenausstattung aufweisen. Eine überlegene Ressourcenposition schlägt sich in einer günstigeren Kostenstruktur im Vergleich zu jenen Organisationen nieder, die aufgrund von Ressourcenknappheit inferiore Ressourcen einsetzen müssen (Peteraf 1993, 181). Aufgrund von Isolationsmechanismen (spezifische Investitionen und fehlende Marktfähigkeit, kausale Ambiguität, Pfadabhängigkeit, rechtliche Barrieren, etc.) lassen sich Wettbewerbsvorteile auch langfristig verteidigen (Mahoney/Pandian 1992, 371; Peteraf 1993, 183 f.; Teece/Pisano/Shuen 1997, 522). Ressourcen sind für sich alleine jedoch wertlos. Unternehmen schaffen nur dann Wert, wenn Ressourcen kombiniert werden und dadurch aufeinander abgestimmte (spezialisierte) Ressourcenbündel entstehen. Es werden einfache Basisressourcen zu komplexen Ressourcen kombiniert, die nicht länger marktfähig sind und deren Zusammenwirken (selbst mitunter für das Management) nur mehr schwer nachvollziehbar ist. Damit sind spezifische Investitionen von Stakeholdern eine Voraussetzung für die Entstehung komplexer Ressourcen und somit für den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen (Denrell/Fang/Winter 2003, 979 f.).⁸⁵

Sowohl im RBV als auch in der Managementliteratur werden immaterielle Ressourcen (z.B. Know-how, Kunden- und Lieferantenbeziehungen, Reputation, Marken und Patente) als erfolgskritische Ressourcen im Wettbewerb betrachtet. Allerdings folgt der RBV meist einer einfachen Verfügungsrechtslogik, in der es keine Probleme bereitet, Ressourcen (zumindest temporär) an die Organisation zu binden (Barney 1995, 50; Wernerfeldt 1984, 172). Eine solch simplifizierende Auseinandersetzung mit, an immateriellen Ressourcen bestehenden, Verfügungsrechten erscheint aus Sicht der Governance unzureichend. Viele immaterielle Ressourcen werden durch Stakeholder in die Organisation eingebracht, die aber aus der Kooperationsbeziehung aussteigen und damit auch Ressourcen wieder zurückziehen können. Im Fall von (ehrenamtlichen) Mitarbeitern ist es nur in eingeschränktem Ausmaß möglich sie langfristig an die Organisation zu binden bzw. zur Einbringung ihres Humankapitals zu bewegen. Da an Humankapital fast ausschließlich residuale Kontrollrechte festgemacht werden können, sind die de jure bestehenden Rechte sehr eingeschränkt.

4.2.2 Die synthesesische Perspektive und Verwendung der Theorien

RBV und Stakeholder-Ansatz erweitern die Perspektive der jeweils anderen Sichtweise: Werden Kooperationsbeziehungen mit Stakeholdern eingegangen, dann entspricht das auch der Entscheidung über die Akquisition von Ressourcen. Das Entscheidungskriterium sollte dabei der potenzielle Wertbeitrag in Kombination mit dem bestehenden Ressourcenpool sein. Ressourcenakquisitionen müssen immer im Lichte der dabei bestehenden Verfügungsrechtsstruktur, und der daraus abgeleiteten Beherrschungsstrukturen, durchgeführt werden. Nur die fortlaufende Kooperationsbereitschaft der

⁸⁵ Siehe dazu noch detailliert Abschnitt "Abriss zum Resource-Based View".

Stakeholder sichert mitunter den Verbleib erfolgskritischer Ressourcen in der Organisation. Werden die Ziele von Stakeholdern nicht ausreichend berücksichtigt, besteht die Gefahr, dass sie auf Außenoptionen zurückgreifen und die von ihnen kontrollierten Ressourcen in einer anderen Kooperationsbeziehung einbringen. Beide Sichtweisen können kombiniert werden: Einerseits liefert der RBV einen Anhaltspunkt, welche Stakeholderziele in welchem Ausmaß im Zielsystem der Organisation berücksichtigt werden sollen. Je wertvoller die eingebrachten Ressourcen und je besser die Außenoptionen der Stakeholder sind, desto wichtiger ist es, ihre Ziele zu berücksichtigen und Ansprüche zu befriedigen. Der Stakeholder-Ansatz zeigt hingegen auf, inwiefern Ressourcen kontrolliert werden können, andererseits aber auch, welche Akteure nachhaltig gebunden werden müssen, um den Ressourcenstock zu erhalten. In Kombination mit der Neuen Institutionenökonomik und deren Prämissen⁸⁶ (Williamson 1985; Richter/Furubotn 1999; Klein 1998) kann ein neues Governance-Modell für Nonprofit Organisationen entwickelt werden. Folgende Darstellung fasst die einzelnen Theorieströmungen nochmals zusammen und veranschaulicht die Synthese:



Abbildung 4: Governance-Triangel als Synthese der theoretischen Bausteine

Somit wird klar, dass die moderne Ausrichtung der Governance beide Perspektiven in Betracht ziehen muss. Einerseits bietet der Resource-based View Richtlinien, inwiefern und in welchem Ausmaß die Ansprüche der Stakeholder in die Organisationsziele Einfluss finden sollten. Je mehr wertvolle Ressourcen bereitgestellt werden und je besser die externen Optionen der Stakeholder, desto wichtiger ist es, diese Ansprüche zu berücksichtigen und zu versuchen, die Interessen zu befriedigen. Andererseits zeigt der Stakeholder-Ansatz auf, inwiefern Ressourcen auf Seiten der Organisation kontrolliert werden können, aber auch welche Akteure langfristig an die Organisation gebunden

⁸⁶ Zu den Prämissen der NIÖ zählen u.a. der Mensch als Maximand, als Opportunist und als beschränkt rationales Wesen, die Transaktionskosten als grundlegende Einheit der ökonomischen Analyse, Institutionen, Verfügungsrechte (Property Rights), unvollständige Verträge und die Einführung eines Überwachungs- und Durchsetzungssystems.

werden sollten, um die Bereitstellung der Ressourcen nicht zu unterbrechen. Alle theoretischen Perspektiven kombinierend kommt man zu einer Synthese aus Neuer Institutionenökonomie, Stakeholder-Ansatz und RBV, die jeweils Governance-Mechanismen festlegen und somit einen wesentlichen Beitrag zur Effizienz und Effektivität der Governance beitragen. Durch die Betrachtung der Governance-Thematik durch die Linse dieses Triangels wird es möglich, einen breiteren Blickwinkel auf den Governance-Prozess innerhalb der Organisation zu bekommen. Die Einseitigkeit und Enge, auf die man normalerweise in der Literatur stößt, kann erweitert und somit der Komplexität in der Nonprofit-Welt auch eher gerecht getan werden. Dies ist sowohl für Theoretiker als auch für die Managementpraxis von Bedeutung. Auf Basis dieses theoretischen Rahmens ist es machbar, Governance-Mechanismen zu analysieren und die Grundlagen für ein effektives Governance-System, im Speziellen bezogen auf NPOs, aus den oben beschriebenen Ansätzen abzuleiten.

4.3 Abriß zur Neuen Institutionenökonomik

4.3.1 Einleitung

Die Neue Institutionenökonomie dient der vorliegenden Arbeit als Basis für das Governance-Verständnis einer Organisation. Die NIÖ gilt als Weiterentwicklung der, wegen ihrer Unzulänglichkeit und Idealisierung kritisierten, neoklassischen Theorie.⁸⁷ Den entscheidenden Anstoß lieferte der viel zitierte Beitrag von *Coase* (1937), indem erstmals die Annahme von Transaktionskosten der Preismechanismen diskutiert und somit ein wesentlicher Existenzgrund für Unternehmen geliefert wurde. Geprägt wurde der Begriff v.a. von *Williamson* (1975). Er kann sowohl im engeren als auch im weiteren Sinne verstanden werden, wobei sich die NIÖ im engeren Sinne vor allem mit der ökonomischen Analyse von Institutionen auseinandersetzt. Im weiteren Sinne beschäftigt sich die NIÖ mit der Steuerung rational handelnder Individuen durch Sets von Normen, mit "rational choice institutionalism" (Hall/Taylor 1996, 942 ff.). In der Folge sollen die Grundannahmen und -begriffe der NIÖ näher dargestellt werden, um ein Grundkonstrukt zur weiteren Abhandlung von Governance zu zeichnen. Da das Vorhandensein der Transaktionskosten auf die Allokation von Verfügungsrechten und die Gestaltung von Anreizen wirkt, bedeutet die Einführung der Transaktionskosten in das orthodoxe ökonomische Produktions- und Tauschmodell ein Umdenken in vielerlei Hinsicht. Die Neue Institutionenökonomie kann als zusammenfassendes Denkmodell der Transaktionskostenökonomik, der Verfügungsrechtsanalyse und der Vertragstheorie gesehen werden.

4.3.2 Der Institutionenbegriff als Ausgangspunkt

Der Neue Institutionalismus lehnt sich zwar an die neoklassische Theorie an und bedient sich ihres analytischen Apparates, allerdings liegt die Hauptaussage der NIÖ darin, dass Institutionen den Wirtschaftsprozess tragen, für deren Schaffung und Benutzung der Einsatz realer Ressourcen notwendig ist. Somit versucht sie diverse Lücken der neoklassischen Analyse zu schließen, indem die idealisierenden Annahmen (z.B. uneingeschränkt rationale Akteure, Transaktionskostenfreiheit im Markt⁸⁸) aufgehoben werden. Eine ältere Definition des Begriffs "Institution" lieferte *North*: "Institutions are the humanly devised constraints that structure political, economic and social integration. They consist of both informal constraints (sanctions, taboos, customs, traditions, and

⁸⁷ "The fundamental paradox of the neoclassical theory of the firm is that the firm need not exist. The neoclassical theory assumes away transaction costs (Williamson, 1975); limits on rationality (Simon, 1976); technological uncertainty (Schumpeter, 1950); consumer or producer learning (Lieberman and Montgomery, 1988) and prices as signals of quality (Spence, 1974)." (Mahoney/Pandian 1992, 369).

⁸⁸ "In consequence, it has now become commonplace for theorists to consider the roles that transaction costs and bounded rationality play in shaping economic behavior." (Furubotn 2001, 133).

codes of conduct), and formal rules (constitutions, laws, property rights). [...] Together with the standard constraints of economics they define the choice set and therefore determine transaction and production costs and hence the profitability and feasibility of engaging in economic activity." (North 1991, 97). Somit stellen Institutionen die Rahmenbedingung für eine geregelte Gemeinschaft, sowohl im politisch-sozialen als auch im wirtschaftlichen Bereich dar. *Richter/Furubotn* sehen eine Institution als ein System von Normen, das auf bestimmte Ziele ausgerichtet ist, allerdings auch jene Regeln ("Garantieinstrumente") umfasst, die das Verhalten eines Individuums in eine bestimmte Richtung steuern sollen. Diese können entweder formal oder informell ausgerichtet sein (*Richter/Furubotn* 1999, 513).

4.3.3 Transaktionskosten, Verfügungsrechte, Principal-Agent- und Vertragsbeziehungen

Im Gegensatz zur neoklassischen Theorie, in der von der Vollständigkeit von Informationen und der Kostenlosigkeit von Transaktionen ausgegangen wird, stellte *Coase* fest, dass infolge von Transaktionsregelungen über den Markt sehr wohl Kosten entstehen und Ressourcen aufzuwenden sind.⁸⁹ Somit akzeptiert die NIO das Vorhandensein von Transaktionskosten: Bei der Suche nach einem Transaktionspartner entstehen sog. Suchkosten, woraufhin nähere Informationen über den Vertragspartner eingeholt werden müssen (Kosten der Informationsbeschaffung), ein Vertrag ausverhandelt (Kosten der Vertragsverhandlung und -ausgestaltung) und dessen Einhaltung überwacht werden muss (Kontrollkosten). *Coase* stellt eine hierarchische Beziehung zu dem Unternehmer, determiniert durch einen langfristigen Vertrag, fest. Somit hält die Anweisungsbefugnis über Ressourcen der Unternehmer inne, wodurch eine Kostenreduktion im Vergleich zur freien Regelung über den Markt erfolgt. Wirtschaftliche Transaktionen⁹⁰ werden im Unternehmen und über Unternehmen verhandelt und ausgeführt. Darin liegt ein entscheidender Grund für ihre Existenz. Diese Sichtweise gilt als Ausgangspunkt für eine lange Tradition der ökonomischen Unternehmenstheorie, die v.a. von *Williamson* (1975, 1985/90), *Alchian* und *Demsetz* (1972) und *Jensen* und *Meckling* (1976) geprägt wurde.

Die Neue Institutionenökonomie erkennt die Kostspieligkeit von Transaktionen, im Gegensatz zum neoklassischen Ansatz, an. Trotz der Kenntnisnahme von Transaktionskosten ist es schwierig eine eigene Definition zu finden. Deshalb werden im Folgendem Transaktionskosten näher beschrieben und ihre Eigenschaften erläutert. *Richter/Furubotn* verstehen unter Transaktionskosten die Kosten der Einrichtung, Benützung, Erhaltung und Veränderung von Institutionen (*Richter/Furubotn* 1999, 49 ff.), wobei sie in Kosten der Marktbenützung und in Kosten der Ausübung des Rechts auf Erteilung von Anordnungen innerhalb des Unternehmens zu unterteilen sind. Markttransaktionskosten lassen sich unterteilen in die Kosten der Anbahnung von Verträgen (Such- und Informationskosten), die Kosten des Abschlusses von Verträgen (Verhandlungs- und Entscheidungskosten) und die Kosten der Überwachung und Durchsetzung vertraglicher Leistungspflichten, wie sie bereits von *Coase* beschrieben wurden. Im Gegensatz dazu stellen die Unternehmenstransaktionskosten einerseits Kosten

⁸⁹ "Das ökonomische Gegenstück zur Reibung sind Transaktionskosten." (*Williamson* 1985/90, 1).

⁹⁰ *Williamson* findet folgende Definition für den Begriff "Transaktion": "Eine Transaktion findet statt, wenn ein Gut oder eine Leistung über eine technisch trennbare Schnittstelle hinweg übertragen wird. Eine Tätigkeitsphase wird beendet; eine andere beginnt." (*Williamson* 1985/90, 1). Der Transaktionskostenbegriff kann aber auch weiter verstanden werden, wenn bereits die Definition und Durchsetzung einer Verteilung von Verfügungsrechten als kostenverursachend gesehen wird. *Commons* beispielsweise sieht eine Transaktion als "eine zwischen Einzelpersonen stattfindende Entäußerung und Erwerbung der Rechte zukünftigen Eigentums an physischen Sachen." (*Commons* 1934, 58), wobei auch hier die Übertragung von Ressourcen schlagend wird, allerdings v.a. im rechtlichen Sinne. Wesentlich ist, dass sich Transaktionen durch die drei Merkmale der Unsicherheit, Transaktionshäufigkeit, dem Umfang transaktionsspezifischer Investitionen und die Schwierigkeiten der Leistungsevaluierung charakterisieren lassen und dadurch Einfluss auf das wirtschaftliche Geschehen ausüben (siehe dazu detailliert *Williamson* 1979; *Alchian/Woodward* 1988).

der Einrichtung, Erhaltung und Änderung einer Organisationsstruktur (z.B. Kosten der Personalverwaltung, Kosten der Abwehr von Übernahmeangeboten) und andererseits Kosten des Betriebes einer Organisation, nämlich Informationskosten (z.B. Kosten des Entscheidungsvorganges, Kosten der Messung der Leistung von Arbeitskräften, Kosten der Geschäftsführung) und Kosten im Zusammenhang mit der physischen Übertragung von Gütern und Dienstleistungen über eine trennbare Schnittstelle (z.B. Leerzeitkosten, Transportkosten innerhalb des Unternehmens) dar. Allgemein stellen Transaktionskosten neben den Produktions- und Distributionskosten die dritte Art von Kosten dar, die im Zusammenhang mit dem Austausch von Gütern und Leistungen im wirtschaftlichen institutionellen Kontext entstehen.

In der Transaktionskostenökonomie stellt das Unternehmen eine als Koordinationsmechanismus zu Märkten konkurrierende Governance-Struktur dar, die der effizienten, also transaktionskostenoptimierenden, Abwicklung von Transaktionen dient.⁹¹ Die Governance-Struktur wird somit zum institutionellen Gebilde, das den Rahmen zur Abwicklung von Transaktionen darstellt. Weiters akzeptiert die Transaktionskostenökonomie die Unvollständigkeit von Verträgen. Aufgrund der Unmöglichkeit, sämtliche Einflussfaktoren ex ante vertraglich festzulegen, bleiben Vertragslücken bestehen, die wiederum opportunistisches Verhalten zwischen den Akteuren, eine wesentliche Grundannahme in der NIÖ, fördern kann. Allerdings sind in der Transaktionskostenökonomie nicht die ex ante möglichen, institutionellen Anreizwirkungen im Zentrum der Betrachtung, sondern die ex post entstehenden Nachverhandlungen und damit die Verhandlung um den wirtschaftlichen Erfolg einer Transaktion, der naturgemäß (ex ante) als Anreiz zur Investition gilt, allerdings im Verhandlungsprozess umverteilt und damit verloren gehen kann. Die Abwicklung von Transaktionen wird somit durch das Verhalten und die Vertragsunvollständigkeit determiniert und es gilt Koordinationsmechanismen dafür zu finden (Markt oder Unternehmen). Im Zusammenhang mit dieser Problematik seien v.a. spezifische Investitionen genannt. Hierbei investiert ein Akteur dahingehend spezifisch, dass er im Rahmen der Nachverhandlungen über die Verteilung des erwirtschafteten Erfolges/Überschusses, der Quasi-Rente, wesentlich mehr auf dem Spiel stehen hat und die Unvollständigkeit des Vertrages sowie die womöglich asymmetrische Machtverteilung ihn schlecht stellt. Spezifische Investitionen erwirtschaften innerhalb der Transaktionsbeziehung einen wesentlich höheren Wert als außerhalb der Vertragsbeziehung. Dieser Wertunterschied wird als Quasi-Rente bezeichnet (Klein/Crawford/Alchian 1978). Unvollständige Verträge, Opportunismus und die spezifische Investition erhöhen das Risiko und die Gefahr der Abhängigkeit für jenen Vertragspartner, der spezifisch investiert. Wenn die Umverteilung der Quasi-Rente ex post in dem Ausmaß erfolgt, dass er seinen Anteil verliert (Verhaltensunsicherheit), spricht man von einem Raubüberfall oder Hold-up auf die Quasi-Rente. Zwar kann die Verteilung der Quasi-Rente implizit geregelt sein, allerdings gibt es keinen Anspruch auf Basis von Gesetzen oder anderen expliziten Regelungen, der vor Gericht durchgesetzt werden kann. Dies hat zur Folge, dass ex ante Absicherungsmechanismen und Governance-Strukturen für die ex post stattfindenden Nachverhandlungen etabliert werden müssen, um einen Schutz gegen den Hold-up sicherzustellen. Dies ist wiederum mit (Transaktions-) Kosten verbunden. Im Falle von zu hohen Kosten kann sogar das Zustandekommen der Transaktion oder auch der Vertragsbeziehung und somit die spezifische Investition verhindert werden.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Transaktionskostenökonomie Richtlinien anbietet, innerhalb derer die institutionellen Voraussetzungen (Governance-Strukturen) für die transaktionskostenoptimale Abwicklung von Transaktionen geschaffen werden.

⁹¹ "The main hypothesis out of which transaction cost economics works is this: align transactions, which differ in their attributes, with governance structures, which differ in their costs and competencies, in a discriminating (mainly, transaction cost economizing) way." (Williamson 1991, 79).

Neben Transaktionskosten spielen in der Neuen Institutionenökonomie Verfügungsrechte (Property Rights) eine zentrale Rolle. Auf Basis der älteren Property-Rights-Theorie haben sich verschiedene Unternehmenstheorien entwickelt, die im Gegensatz zur Transaktionskostenökonomie von der Vollständigkeit von Verträgen ausgehen. Diese Annahmen wurden aber v.a. von *Grossman*, *Hart* und *Moore* in Frage gestellt, wodurch sich die "neue" Property-Rights-Theorie entwickelt hat (siehe dazu detailliert Grossmann /Hart 1986; Hart/Moore 1988, 1990).

Richter/Furobotn definieren Verfügungsrechte im Sinne der Property-Rights-Analyse folgendermaßen: "Verfügungsrechte [...] sind gesellschaftlich anerkannte Rechte der Verfügung über materielle und immaterielle Dinge sowie Leistungspflichten aus schuldrechtlichen Beziehungen oder analogen Verhältnissen." (Richter/Furubotn 1999, 524). Sie unterscheiden zwischen absoluten Verfügungsrechten, die von jedem zu beachten sind (z.B. Privateigentum an Grund und Boden, Menschenrechte), relativen Verfügungsrechten, die sich auf Gläubiger-Schuldner-Verhältnisse beziehen (z.B. Parteien eines bestimmten Vertrages) und andere Verfügungsrechten im Sinne von Familienrechten oder nicht durch das Gesetz geschützten Rechten ("Verhältnisse") (Richter/Furubotn 1999, 87 ff.).

Im Rahmen von vertraglichen Schuldverhältnissen erwachsen informationsbedingte Probleme, v.a. die asymmetrische Informationsverteilung. Hiervon spricht man, wenn eine Vertragspartei über mehr Informationen verfügt als die andere. Auch in diesem Fall kann ex post Opportunismus in die Vertragsbeziehung einfließen und der erhöhte Informationsstand ausgenutzt werden (Informationsasymmetrie). Ähnlich der Transaktionskostenökonomie besteht die Möglichkeit zum Hold-up bei der Durchführung von spezifischen Investitionen aufgrund der Unvollständigkeit des Vertrages (für eine formalisierte Darstellung siehe Hart/Moore 1988). Die Interdependenz zwischen Wertschaffung (Durchführung der spezifischen Investition) und -verteilung (Verteilung der Quasi-Rente) steht hier im Vordergrund. Im Allgemeinen werden die Vertragspartner vorbeugend ex ante eine Überwachungs- und Durchsetzungsstruktur (Governance-Struktur) etablieren, die ex post opportunistisches Verhalten minimieren soll. Dort wo allerdings die Vertragslücken bestehen bleiben, sieht die Property-Rights-Theorie letztendlich die Entscheidungsbefugnis bei jenem Vertragspartner, der die residualen Entscheidungsrechte besitzt: "the residual right of control of that asset [...] is the right to control all aspects of the asset that have not been explicitly given away by contract." (Grossman/Hart 1986, 695). Diese residualen Rechte lassen sich mit den Eigentumsrechten gleichsetzen. Eigentum kann wiederum als Bündel von einzelnen Verfügungsrechten interpretiert werden, die das Recht erteilen, eine Sache zu nutzen, über den damit erwirtschafteten Überschuss zu verfügen und diesen Anspruch zu veräußern (Hart 1998, 330). Somit wird klar, dass der Besitz von residualen Entscheidungsrechten per se einen Anreiz zur Investition in eine Vertragsbeziehung darstellt.⁹² Allerdings fokussiert die Property-Rights-Theorie im großen Maße auf physische Ressourcen, wodurch immaterielle Ressourcen, die allerdings einen wesentlichen Anteil in Nonprofit Organisationen ausmachen, negiert werden. Eine reale Abbildung der Unternehmens- und Organisationswelt ist erst durch die Einbindung aller Ressourcen gegeben.

Mit Anreizverträgen, durch die es auch zur Übertragung von Entscheidungsbefugnissen kommen kann, beschäftigt sich auch die Principal-Agent-Theorie. Hierbei steht die Situation zweier Wirtschaftssubjekte im Vordergrund der Analyse, einerseits der Auftraggeber (Principal) und andererseits ein ausführender Akteur (Agent), wobei auch auf die dadurch entstehenden Problemfelder der asymmetrischen Informationsverteilung, divergierender Interessen und Risikopräferenzen

⁹² "Through their influence on the distribution of ex post surplus, ownership rights will affect ex ante investment decisions." (Grossman/Hart 1986, 696).

eingegangen wird. Die Schwierigkeit innerhalb dieser Kooperationsbeziehung besteht darin, den Anreiz für den Agenten dahingehend zu legen, dass er im Sinne der Präferenzen des Principals handelt, d.h. die institutionellen Regelungen sollten eine Interessensharmonisierung anstreben. Sowohl Prinzipal als auch Agent sind Nutzenmaximierer, womit auch hier opportunistisches Verhalten die Transaktionsbeziehung zwischen zwei Kooperationspartnern beeinflussen kann. *Jensen/Meckling* definieren eine Agency-Beziehung folgendermaßen: "We define agency relationships as a contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent." (*Jensen/Meckling* 1976, 308). Die Kombination von asymmetrischer Informationsverteilung mit Interessensdivergenzen ist das Kernproblem der Principal-Agent-Theorie. Das weitest verbreitete Beispiel aus der Praxis liegt im Verhältnis Aktionäre und Management, das aus der Trennung von Eigentum und Kontrolle resultiert.⁹³ Die Ursache für den unterschiedlichen Informationsstand zwischen den Akteuren liegt einerseits darin, dass sowohl Principal als auch Agent im jeweiligen Aufgaben- und Aktionsbereich besser informiert ist als der andere oder die Informationen bewusst unterschiedlich gestreut werden. Dadurch folgt, dass die Tätigkeiten des Agents nicht genau beobachtet werden können und/oder eine Beobachtung getätigt wird, die vom ihm gar nicht ausgeführt wurde. Zusätzlich würden für den Principal hohe Überwachungs- und Beobachtungskosten erwachsen. Der unterschiedliche Informationsstand resultiert in sog. Verhaltensunsicherheiten (*Hidden characteristics*, *Hidden information* und *Hidden action*⁹⁴). Exogene Variablen können das Verhalten des Agents ebenfalls beeinflussen, wodurch eine Zurückweisung oder Verleugnung seiner Verantwortlichkeit durch den Agent erfolgen kann.

Die Problemlösung liegt darin, dem Agenten geeignete Anreizmechanismen zu unterbreiten, die einen attraktiven Residualnutzen, der einer verfügbaren Außenoption gleichkommt, umfasst. Nur so wird der Agent überhaupt in den Vertrag eintreten. Der zweite Teil des Anreizinstrumentariums muss sicherstellen, dass der Agent tatsächlich der gewünschten Präferenz entsprechend handelt, d.h. sein individueller Nutzen muss möglichst maximiert werden. Eine weitere Möglichkeit liegt in der Überwachung, sog. *Monitoring* des Agents, wobei hier Kontroll- und Überwachungskosten entstehen können. Je größer der diskretionäre Verhaltensspielraum des Agenten ist, desto höher sind die Kosten (*Alchian/Woodward* 1988, 69). *Jensen/Meckling* fassen die sog. Agency-Kosten folgendermaßen zusammen: "1) the monitoring expenditures by the principal, 2) the bonding expenditures by the agent, 3) the residual loss." (*Jensen/Meckling* 1976, 308). *Fama/Jensen* stellen fest, dass v.a. Kosten der Überwachung und Strukturierung auftreten (*Fama/Jensen* 1983, 166). Eine Effizienzsteigerung wäre durch die Trennung der Aufgaben Entscheidungsmanagement, Entscheidungskontrolle und residualer Risikotragung erreicht, d.h. wiederum eine Trennung von Eigentum und Kontrolle: "The agency

⁹³ "Like the rest of us, corporate managers have many personal goals and ambitions, only one of which is to get rich. The way they try to run their companies reflects these personal goals. Shareholders in contrast, deprived of the pleasures of running the company, only care about getting rich from the stock they own. Hence when managers ignore profits to keep up traditional lines of business, conflicts are bound to arise." (*Shleifer/Vishny* 1988, 7).

⁹⁴ Unter dem Begriff "*Hidden characteristics*" versteht man jene Unsicherheiten, die vor Vertragsabschluss auf Seiten des Principals hinsichtlich der Eigenschaften des Agenten auftreten. Ex ante kann man jene Eigenschaften, die womöglich im direkten Zusammenhang mit dem tatsächlich gesetzten Verhalten stehen, nicht erkennen. Problematisch sind *Hidden characteristics*, wenn sie zu *adverser Selektion* – und damit im schlimmsten Fall zu Marktversagen – führen. Im Falle von "*Hidden information*" können sowohl Principal als auch Agent das Resultat beobachten, allerdings verfügt der Agent im Augenblick der Entscheidung über sein tatsächliches Anstrengungsniveau über die Machtposition, mehr Information zu besitzen. Dies kann bspw. bedeuten, dass ihm mehrere Handlungsalternativen zur Verfügung stehen. Somit kann zu diesem Zeitpunkt eine Anstrengung auf Seiten des Agents eingebracht werden, die erstens nicht mehr dem Zeitpunkt des Vertragsabschlusses entspricht – zu diesem Zeitpunkt besitzen beide den gleichen Informationsstand – und zweitens von externen Faktoren beeinflusst werden konnte, die der Prinzipal nicht kennt. Bezüglich "*Hidden action*" setzt der Agent ein Verhalten oder ein Anstrengungsniveau, das dem Prinzipal verborgen bleibt. Somit können externe Faktoren mit dem Anstrengungsniveau zusammenfallen und der Agent hat die Möglichkeit, ein schlechtes Ergebnis auf Umweltfaktoren zurückzuführen. Damit ist es unmöglich, sein tatsächliches Anstrengungsniveau zu beurteilen.

problem of diffuse decision management can then be reduced by separating the management (initiating and implementation) and control (ratification and monitoring) of decisions." (Fama/Jensen 1983, 170).

<i>Dimension</i>	<i>Die Neue Institutionenökonomie</i>
Wurzeln	Neoklassische Institutionenökonomie
Analytischer Fokus	Transaktionen; Verträge
Organisation als	Nexus von Verträgen
Schlüsselgedanken	Verhaltensunsicherheiten; Agent hat Machtposition inne
Machtquellen	Informationsasymmetrie; organisationale spezifische Investitionen
Machtintention	Gewinnmaximierung
Governance-Implikationen	Wie kann Prinzipal Machtposition ausbauen? Wodurch sind effiziente Governance-Strukturen gekennzeichnet?
Beitrag im Triangel-Modell	Annahmen über WAS Akteure wollen; Annahmen über Machtverteilung

Tabelle 5: Überblick Neue Institutionenökonomie

Die Principal-Agent-Theorie liefert eine entscheidende Perspektive auf relevante Problemstellungen in der Praxis, bspw. auf Governance-Probleme⁹⁵, und stellt ableitbare Lösungsvorschläge zur Verfügung. Die von u.a. *Fama/Jensen* vorgeschlagene Trennung von Eigentum und Kontrolle beispielsweise liefert einen entscheidenden Hinweis auf die Eignung eines Aufsichtsorgans (Board) zur Ausführung der Governance-Funktion in einer Nonprofit Organisation. Daher verwundert die Dominanz der Principal-Agent-Theorie hinsichtlich der Erklärung des Governance-Mechanismus in Nonprofit Organisationen über das Board nicht. Im folgenden Abschnitt soll allerdings eine andere Perspektive auf Governance geboten, indem zwei weitere, aus dem strategischen Management stammenden, "Schools of Thought" mit der Neuen Institutionenökonomie verknüpft werden.

4.4 Abriss zum Stakeholder-Ansatz

4.4.1 Einleitende Überblicksdarstellung der Entwicklung des Stakeholder-Ansatzes

"Ethically responsible management, it is often suggested, is management that includes careful attention not only to stockholders but to stakeholders generally in the decision-making process." (Goodpaster 1991, 53). Der moderne Stakeholder-Ansatz entstand im For Profit-Kontext bereits in den 30er Jahren des letzten Jahrhunderts⁹⁶ v.a. als kritische Antwort und Gegenmodell – nach Ansicht

⁹⁵ Im Falle von Nonprofit Organisationen wird das Management von den Leistungsempfängern, dem Staat oder anderen Stakeholdern mit der Unternehmensführung beauftragt. Bei bspw. Nicht-Einhaltung der Mission steht man einem klassischen Principal-Agent-Problem gegenüber.

⁹⁶ Die Wurzeln der Stakeholder-Theorie reichen bis *Berle und Means* (1932) zurück, die sich v.a. mit den immer mehr verbreiteten Aktiengesellschaften und der ihrer Meinung nach vorhandenen Machtorientierung der Manager beschäftigen. Sie fordern bereits die Interessen von Öffentlichkeit, Arbeitnehmern, etc. zu berücksichtigen, wenn sie folgendermaßen schreiben: "Neither the claims of ownership nor those of control can stand against the paramount interests of the community. [...] It remains only for the claims of the community to be put forward with clarity and force. [...] Should the corporate leaders, for example, set forth a program comprising fair wages, security to employees, reasonable service to their public, and

seiner Verbreiter – des einseitigen, kapitalorientierten (heute bezeichnet als) Shareholder-Value-Ansatzes, der die Interessen der Aktionäre im Fokus hält. Manche Autoren argumentieren, dass die Principal-Agent-Theorie verwendet wurde, um die Stakeholder-Theorie zu "rechtfertigen". Somit wird die Stakeholder-Theorie als Ergebnis der Principal-Agent-Problematik betrachtet bzw. die Principal-Agent-Theorie stellt im engsten Sinne die Stakeholder-Theorie dar (siehe dazu Jansson 2005; Shankmann 1999). Die Erweiterung der Principal-Agent-Problematik um die Stakeholder-Theorie mündet in der Sichtweise der Nonprofit Organisation als Nexus von Stakeholdern (siehe dazu auch Helmig/Jegers/Lapsley 2004), deren Interessen, Ideen und Ambitionen im Board verankert werden.⁹⁷

Die Stakeholder-Theorie verschreibt sich der Berücksichtigung und Verpflichtung der Interessen sämtlicher Anspruchsgruppen der Organisation. Man kann allerdings nicht von *dem* Stakeholder-Ansatz sprechen, sondern sieht sich vielmehr einer Vielzahl an unterschiedlichen Theorien gegenüber. Selbst eine eindeutige Definition des Begriffs "Stakeholder" kann nicht unumstritten dargelegt werden. *Freeman*, der auch den wesentlichsten Beitrag im Bereich der Stakeholder-Theorie verfasst hat⁹⁸, stellt fest, dass der Begriff auf Arbeiten des Stanford Research Institute zurückgeht (Freeman 1983, 32 f.), das diesen bei seiner Entwicklung durchaus bewusst an den Begriff der "Share-" oder "Stockholder" angelehnt hat. Auch im deutschen Sprachraum spricht man von "Stakeholder", aber auch "Anspruchs-" oder "Interessensgruppen" können equivalent verwendet werden. Erneut gibt es keine eindeutige Definition des Begriffs, allerdings können eine engere sowie eine breitere Definition gefunden werden: Im Sinne der Stanford Research Institute-Definition kann folgende enge Definition für Stakeholder angeführt werden: "(a)ny identifiable group or individual on which the organization is dependent for its continued survival" (Freeman/Reed 1983, 91), wobei eine weitere die vielzitierte und eher weit gefasste Abgrenzung nach *Freeman* (1984) zu nennen ist: "any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objective" (Freeman 1984, 46; siehe aber auch Donaldson/Preston 1995; Freeman/McVea 2001; Spurgin 2001).⁹⁹ Aufgrund der Kritik der zu breiten Auslegungsmöglichkeit dieser Definition, wird in dieser Arbeit die Definition von *Speckbacher* (2003b) verwendet: "A cooperating party is a stakeholder if and only if – this party made specific investment (i.e. an investment which is much more valuable inside the contractual relationship than outside), – it creates value for the organization (i.e. which is necessary to promote the

stabilization of business, all of which would divert a portion of profits from the owners of passive property, and should the community generally accept such a scheme as a logical and human solution of industrial difficulties, the interests of passive property owners would have to give way." (Berle/Means 1932, 355). So kommen sie zu dem Schluss, dass die alleinige Berücksichtigung der Aktionärsinteressen, sowie die Orientierung an den Eigeninteressen des Managements nicht ausreichend sind, sondern "a variety of claims by various groups in the community" angehört werden sollten. Weitere Vorreiter der Stakeholder-Theorie sind *Barnard* (1938), *Simon* (1947) und *March/Simon* (1958), die die Anreiz-Beitragstheorie entwickelten, auf die an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden soll. Allerdings sahen *March/Simon* (1976) als wichtige Anspruchsgruppen eines Unternehmens bereits "Beschäftigte, Kapitalanleger, Lieferanten, Distributoren und Konsumenten" (*March/Simon* 1976, 85). Auch die Arbeiten von *Dill* (1958), *Penrose* (1959), *Thompson* (1967) und *Baumhart* (1968) gelten als wichtige Voraussetzungen für das heutige Verständnis im Bereich des Stakeholder-Ansatzes.

⁹⁷ "Agency theory often assumes that the interests of principal(s) and agent(s) differ and lead to agency costs of monitoring and compliance. Use of a stakeholder perspective rather than an agency perspective allows us to loosen the assumption of necessary conflict of interest between parties due to competition." (Abzug/Webb 1999, 419).

⁹⁸ R. E. *Freeman* (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach.

⁹⁹ *Lerner und Fryxell* (1994) definieren fünf Haupt-Stakeholder: Aktionäre, Mitarbeiter, Kunden, die Regierung und die Gesellschaft/Gemeinschaft. Im Fall von Nonprofit Organisationen können zu den relevanten Stakeholdergruppen folgende gezählt werden: Kapitalgeber (Träger, Spender, Sponsoren, Fundraiser), Aufsichtsorgan (Board-Mitglieder), bezahlte und freiwillige oder ehrenamtliche Mitarbeiter, Kunden (Leistungsempfänger), Lieferanten, Gründer, Staat (lokale Gemeinden, die allgemeine Öffentlichkeit), Medien, Gewerkschaften, Regulierungsbehörden, Konkurrenten oder andere Nonprofit Organisationen, Dachorganisationen, Körperschaften, wobei je nach Organisation noch weitere oder andere hinzu gezählt werden. *Murray* meint beispielsweise folgendermaßen: "The potential stakeholders involved in governance decision for most nonprofits include some combination of the board as a whole, individual board members, board committees, the chief executive officer, other senior management staff, other paid staff and volunteers, users of the organization's services, members, funders, and government regulators." (*Murray* 1998, 994 f.).

organization's objectives), – there are no legally enforceable regulations concerning the party's claims on the potential return from the investment (contract incompleteness)." (Speckbacher 2003b, 25.) Obwohl diese Definition enger ist als jene von *Freeman*, so ist doch offensichtlich, dass in einer Nonprofit Organisation multiple, oftmals miteinander in Konflikt stehende, Stakeholder-Beziehungen vorhanden sind (u.a. Bigelow/Stone 1995; Bryson 1995).

Auch andere Klassifizierungen lassen sich in der Literatur finden. Beispielsweise liefern *Mitchell/Agle/Wood* (1997) eine umfassende Darstellung verschiedener Definitionskriterien für Stakeholder, wobei sie 1) die Existenz einer Beziehung zwischen Organisation und Anspruchsgruppe, 2) eine Abhängigkeit gegenseitig oder in eine der beiden Richtungen zwischen den Akteuren, 3) eine vertragliche Beziehung zwischen Stakeholder und Organisation, 4) ein Anspruch des Stakeholders gegenüber der Organisation, 5) die Übernahme von Risiko auf Seiten des Stakeholders oder 6) ein moralisch begründeter Anspruch seitens des Stakeholders an die Organisation (*Mitchell/Agle/Wood* 1997, 860 f.): "We will see stakeholders identified as primary or secondary stakeholders; as owners and nonowners of the firm; as owners of capital or owners of less tangible assets; as actors or those acted upon; as those existing in a voluntary or an involuntary relationship with the firm; as rights-holders, contractors, or moral claimants; as resource providers to or dependents of the firm; as risk-takers or influencers; and as legal principals to whom agent-managers bear a fiduciary duty." (*Mitchell/Agle/Wood* 1997, 853 f.). Die Autoren klassifizieren Stakeholder in ihrem Modell anhand von drei Dimensionen: Machtposition, Legitimität und Dringlichkeit. Unter Macht verstehen sie die Fähigkeit, andere Menschen zu Taten zu bringen, die sie andernfalls nicht tun würden. Unter Legitimität wird das Recht der Stakeholder verstanden, ihre Macht auszuführen und mit Dringlichkeit wird der Einfluss der Stakeholderansprüche auf den gesamten Prozess verstanden. Demnach lassen sich vier Stakeholder-Typen finden, die *Van Tulder* folgendermaßen in Bezug auf den Nonprofit-Kontext beschreibt: "(1) long-term core stakeholders who share the attributes of legitimacy and power but not urgency (e.g. shareholders); (2) stakeholders who share the attributes of power and urgency but not legitimacy and tend to become violent or coercive radical action groups; (3) dependent stakeholders whose claims are legitimate and urgent but who lack power (e.g. secondary stakeholders). Each of these three groups can move into the (4) immediate core stakeholder group (shaded) by acquiring the missing relationship with them." (*Van Tulder* 2006, 138).

Auch *Kochan/Rubinstein* (2000) finden Abgrenzungskriterien: 1) Stakeholder stellen der Organisation kritische Ressourcen zur Verfügung, 2) übernehmen einen Teil des Risikos und 3) und haben die Möglichkeit, auf die Organisation Einfluss auszuüben, sowohl in negativer als auch positiver Weise (*Kochan/Rubinstein* 2000, 373). Weitere Unterscheidungen lassen sich in der Literatur u.a. zwischen freiwilligen und nicht-freiwilligen Risikoträgern (*Clarkson* 1994), primären und sekundären Stakeholdern¹⁰⁰ (*Carroll* 1993; *Clarkson* 1995; *Van Tulder* 2006), internen und externen (*Freeman* 1984) bzw. entfernten (*Sirgy* 2002), aktiven und passiven (*Campbell* 1997; *Carroll/Näsi* 1997), sozialen und nicht-sozialen (*Wheeler/Sillanpää* 1998) sowie vertraglich gebundenen und öffentlichen Stakeholdern (*Clarke* 1998) treffen.

Um die verschiedenen Stakeholder-Theorien besser unterteilen zu können, hat sich in der Literatur die Einteilung gemäß *Donaldson* und *Preston* (1995) durchgesetzt, wonach man in deskriptive, instrumentelle oder normative Ansätze untergliedert. Man spricht von deskriptiver Stakeholder-

¹⁰⁰ Zur Gruppe der primären Stakeholder gehören jene, ohne die die Organisation nicht überlebensfähig wäre, während sekundäre Anspruchsgruppen zwar die Organisation beeinflussen oder vice versa beeinflusst werden, aber die Beziehung nicht lebensnotwendig ist. *Van Tulder* definiert beispielsweise für den For Profit-Bereich primäre Stakeholder folgendermaßen: "Primary stakeholders are those groups of persons without whom the company cannot realize its objectives. Usually, this group includes employees, shareholders, investors, consumers and suppliers." (*Van Tulder* 2006, 136).

Theorie, wenn empirisch beobachtbares Verhalten zwischen Stakeholder und Organisation, also die Realität, beschrieben wird und auf Basis dessen Prognosen abgegeben werden. Die Stakeholder-Theorie wird als instrumentell verstanden, wenn Empfehlungen hinsichtlich einer besseren Erfüllung der Organisationsziele abgegeben werden können. Basis dafür ist die Annahme, dass die Berücksichtigung der Stakeholderinteressen zu einer besseren Zielerreichung der Organisation führt. Letztlich gibt es noch die Möglichkeit, die Stakeholder-Theorie normativ zu interpretieren. Der normative Ansatz basiert auf der ethisch-moralischen oder philosophischen Rechtfertigung der Bedeutung und Erwägung sämtlicher Stakeholderinteressen, die in Relation mit der Organisation stehen. Grundlage dieser Sichtweise der Theorie liegt darin, dass Menschen, aufgrund ihrer legitimen Interessen, grundsätzlich zu Stakeholdern der Organisation gehören und deren Ansprüche schon deshalb in Betracht gezogen werden sollen. *Donaldson/Preston* (1995) selbst argumentieren normativ¹⁰¹ und es stellt sich die Frage, ob im Zusammenhang mit NPOs der normative Stakeholder-Ansatz per se die größte Bedeutung hat. Auch *Freeman* (1995) streicht die Bedeutung der normativen Perspektive hervor und stimmt somit *Donaldson/Preston* zu. Allerdings betont er, dass ein normativer Kern in jeder Theorie vorhanden ist, da in vielen Ansätzen nicht zwischen moralischen und geschäftlichen Entscheidungen getrennt werden kann. Unternehmerische Handlungen würden immer auch andere Parteien betreffen, entweder im positiven oder auch im negativen Sinne (*Freeman* 1995, 39 ff.). *Freeman* meint somit, dass die Stakeholder-Idee "as a metaphor that is centrally important in a story told about how human beings create value" (*Freeman* 1995, 39) betrachtet werden sollte. Somit sind Managementhandlungen und -entscheidungen immer hinsichtlich der vorhandenen Stakeholderinteressen auszuführen, wobei in Nonprofit Organisationen die normative Ausrichtung des Managements noch größere Bedeutung hat. Die Schwierigkeit besteht allerdings darin, dass diese Interessen oftmals divergierend sind und dadurch das Management, und somit auch die Gestaltung des Governance-Systems, relativ komplex ist.

<i>Dimension</i>	<i>Der Stakeholder-Ansatz</i>
Wurzeln	Strategisches Management
Analytischer Fokus	Akteure; Interessen (-skonflikte)
Organisation als	Nexus von Interessen
Schlüsselgedanken	Unterschiedliche Akteure haben unterschiedliche Interessen
Machtquellen	Multiple Machtquellen
Machtintention	Multiple Zielsetzungen
Governance-Implikationen	Wer sind die verschiedenartigen Anspruchsgruppen? Welche Stakeholder nehmen am Governance-Prozess teil? Welche Stakeholder sind im Board vertreten?
Beitrag im Triangel-Modell	Tiefgehendere Analyse über die Motivationen (WARUM) der Stakeholder möglich; Weniger mechanische Sichtweise

Tabelle 6: Überblick Stakeholder-Ansatz

¹⁰¹ "The interests of all stakeholders are of intrinsic value. That is, each group of stakeholders merits considerations for its own sake." (*Donaldson/Preston* 1995, 67).

4.4.2 Der Stakeholder-Ansatz und die -analyse in der Nonprofit Organisation

Die Stakeholder-Theorie ist im NPO-Bereich weniger umstritten und weitgehend akzeptiert im Vergleich zur For Profit-Welt (Cornforth 2003). In der Folge soll nun näher auf den Stakeholder-Ansatz im Zusammenhang mit NPOs eingegangen werden und sowohl im positiven als auch im negativen Sinne kritisch beleuchtet werden, um in der Folge ihre Bedeutung hinsichtlich der Governance von Nonprofit Organisationen abzuleiten

Die Nonprofit Organisation wird aufbauend auf den im ersten Kapitel dargestellten Aspekten der Neuen Institutionenökonomik als Netzwerk spezifischer Investitionen seitens sämtlicher Anspruchsgruppen gesehen und der Erfolg oder Misserfolg einer NPO kann als Ergebnis der Investitionstätigkeit dieser Gruppen interpretiert werden. Somit werden beispielsweise sowohl die Zeit und Energie der freiwilligen Helfer und ehrenamtlichen Mitarbeiter, die Spendengelder verschiedener Spender oder der Arbeitsbeitrag der bezahlten Mitarbeiter als Investition in die jeweilige Vertragsbeziehung mit der Organisation betrachtet. Allerdings ist im Vorhinein nicht alles explizit in diesen Verträgen ausformuliert (diese Tatsache wird, wie bereits erwähnt, als Unvollständigkeit von Verträgen in der Literatur behandelt), wodurch die Anspruchsgruppen ihren Anteil an der erwirtschafteten Quasi-Rente nicht festgelegt wissen und somit auch "at stake" (auf dem Spiel stehend) haben. In dieser Metapher wird der Stakeholder mit Spielern eines Spieles verglichen: Im Falle eines Hold-ups bzw. beim Scheitern der Kooperation können diese Ansprüche verloren gehen und somit einen erheblichen Wertverlust mit sich bringen. Stakeholder haben somit neben den expliziten, gerichtlich durchsetzbaren, auch noch (nach Cornell/Shapiro 1987) implizite Ansprüche – jene, die bei ex ante vertraglicher Regelung zu hohe Transaktionskosten verursachen würden und die nicht separat von dem mit der Organisation bestehenden Kernvertrag behandelt werden können. *Van Tulder* schreibt dazu, den For Profit-Sektor beschreibend: "In a bargaining society, people do not always have all information at their disposal nor can they always process it all. They are *rationaly* bounded. Incomplete and implicit contracts therefore have an important social function. Further elaboration and/or refinement are the result of negotiations between companies and stakeholders." (Van Tulder 2006, 140). Dadurch wird deutlich, dass die Stakeholder dem eventuell opportunistischen Verhalten der Organisation bzw. des Top-Managements ausgesetzt sind. Je höher die spezifische Investitionstätigkeit bzw. die impliziten Ansprüche, desto höher ist das Risiko, das die Stakeholder zu tragen haben. Um die Abhängigkeit vom Management zu mindern, ist es somit notwendig, dass auch zentrale Kontroll- und Entscheidungsrechte an Stakeholder delegiert werden. Im Sinne der Governance sollten daher sämtliche Interessen in den Strategieprozess der Organisation durch das Management mit einbezogen werden: "Vielmehr sollten auch die Interessen der übrigen Anspruchsgruppen vom Management bei der Strategiefindung auf angemessene und faire Art und Weise Berücksichtigung finden." (Wentges 2002, 103). Ansonsten werden die Investitionen der Stakeholder ausbleiben, wobei natürlich auch die Möglichkeit besteht, dass sie nach Vertragsabschluss auf ebenfalls opportunistische Weise versuchen, ihre Investitionstätigkeit zu minimieren, falls sie ihre Interessen durch das Management nicht fair berücksichtigt wissen. Auch die Stakeholder werden sich nur auf eine Vertragsbeziehung einlassen, wenn diese auch für sie vorteilhafte und ihren spezifischen Investitionen entsprechende "Rückflüsse" – in welcher erwartenden Form auch immer – mit sich bringt. Aufgrund der Unvollständigkeit der Verträge ist dies naturgemäß ex ante nicht immer zu antizipieren. Somit prägen Opportunismus und Informationsasymmetrie den Austauschprozess der Organisation mit den Stakeholdern. Die Disziplinierung des Managements muss in jener Form erfolgen, sodass opportunistisches Verhalten minimiert werden kann. Aus stakeholdertheoretischer Sicht muss besonders Wert darauf gelegt werden, die Interessensgruppen dazu zu motivieren, wertsteigernde spezifische Investitionen, möglichst an die Organisation bindend durchzuführen. Weiters hat Governance aus Sicht des Stakeholder-Ansatzes die Aufgabe, den Verteilungsprozess der in der Kooperationsbeziehung erwirtschafteten Quasi-Rente zu regeln und – mit dem Ziel des

Interessenausgleichs – die Leitung und Kontrolle der Organisation zu übernehmen (im For Profit-Bereich hierzu Witt 2001). Gemäß bedeutenden Autoren hat somit Governance auch Einfluss auf den Wohlstand der Stakeholder (siehe dazu u.a. Tirole 2001 und Zingales 1998). Aber nicht nur die Disziplinierung des Managements hinsichtlich der Beachtung der Stakeholder-Interessen, auch der allgemeine Dialog mit den Anspruchsgruppen ist von Bedeutung. *Van Tulder* (2006) gibt drei Gründe an, die die verstärkten Stakeholder-Dialog argumentieren (Van Tulder 2006, 361 f.):

- Der pragmatische Grund liegt darin, dass die Effektivität von Strategien durch die Beteiligung der Stakeholder, aufgrund des beiderseits erhöhten Verständnisses für Probleme und Schwierigkeiten, steigt. Das Vertrauen in das Top-Management hinsichtlich der Berücksichtigung sämtlicher Interessen muss seitens der Stakeholder gefestigt sein.
- Ein moralisches Argument besagt, dass die Beteiligung der Stakeholder Entscheidungen legitimiert und demokratisch absichert. Gemeinsame Wertvorstellungen, Interessen und Prinzipien können so im Dialog gefunden bzw. entwickelt werden.
- Der dritte Grund liegt im inhaltlichen Kontext: Die Berücksichtigung und Beteiligung der Stakeholder am Entscheidungsfindungsprozess erhöht die inhaltliche Qualität dieser. Die Meinungen, Argumente und Expertise von verschiedenen Beteiligten, die unter anderen Umständen nicht berücksichtigt worden wären, können so in die Entscheidungsfindung miteinbezogen werden. Hierbei ist allerdings eine Balance mit erhöhten Transaktionskosten, die durch längere und schwierigere Auseinandersetzung mit einer heterogenen Gruppe an Beteiligten entstehen können, zu suchen.

Im Sinne der obigen Ausführungen kommt es in entscheidender Weise darauf an, die Anspruchsgruppen zu schützen, die spezifisch in die Kooperationsbeziehung mit der Organisation investieren, deren Beitrag für den Fortbestand der NPO von Bedeutung bzw. mit hohem Risiko behaftet ist und die evtl. Alternativoptionen für ihre Investition erkennen.

Hier seien allen voran die bezahlten Mitarbeiter, also die Fix-Angestellten, genannt. Sie tragen zwar ein Risiko, haben aber natürlich auch Vorteile zu verzeichnen. Beispielsweise ist ihr Gehalt zum Großteil vertraglich fixiert und ihre regelmäßige physische Erscheinung in der Organisation macht einen guten Kommunikationsfluss zum Management möglich, wodurch auch stetige Weiter- und Fortbildung unterstützt wird. Durch diese Faktoren wird ihr Verhandlungsspielraum ex post erweitert. Ihr Nachteil besteht allerdings darin, dass sie in Bezug auf ihr Humankapital nicht diversifizieren können (Wentges 2002, 114). Die Abhängigkeit vom Standort aufgrund mangelnder Jobalternativen, Altersgründen oder anderen persönlichen Hintergründen vermindern wiederum den Verhandlungsrahmen und erhöht das Risiko, dass die Organisation nicht in ihrem Sinne geleitet wird. Allerdings sind bezahlte Mitarbeiter einem geringeren Hold-up-Risiko ausgesetzt als ehrenamtliche, da sie ihre Leistung durch Bezahlung abgegolten bekommen. *Speckbacher/Pfaffenzeller* zählen deshalb die ehrenamtlichen Mitarbeiter zu den Key Stakeholdern einer Nonprofit Organisation (Speckbacher/Pfaffenzeller 2004). Ehrenamtliche sehen sich betreffend des Ertrages oder Nutzens, den sie erwarten, einer Ungewissheit gegenüber. Sie erhalten zwar keine finanzielle Abgeltung ihrer Leistung, erwarten jedoch beispielsweise die Verfolgung der Mission durch das Management, Ausbildung oder auch Arbeitserfahrung im Gegenzug für ihren Beitrag. Falls die ein oder andere Erwartung unerfüllt bleibt, kann von einer Hold-up-Situation gesprochen werden. *Peter Drucker* hat sogar im For Profit-Kontext das 21. Jahrhundert zum "Jahrhundert der Freiwilligen" erklärt, was die Bedeutung der freiwilligen Mitarbeiter für die Gesellschaft verdeutlicht (Van Tulder 2006, 149).

Aufgrund der regelmäßigen Kontakt- und Kommunikationsmöglichkeit zum Management können auch Lieferanten mehr oder weniger ihre Interessen durchsetzen und sie können im Vergleich zu den Mitarbeitern ihr Risiko besser streuen. Allerdings gibt es auch Lieferanten, die von einem einzigen Abnehmer abhängig sind, wodurch die gleiche Situation wie gerade oben beschrieben entstehen kann.

Eine weitere Stakeholder-Gruppe, die hohes Risiko zu tragen hat, sind die Spendengeber einer NPO. Nach dem tatsächlichen Transfer der Spende haben sie keinerlei Möglichkeiten mehr die Entscheidungen des Top-Managements zu beeinflussen oder die Verwendung der Finanzmittel zu lenken. Sie können lediglich hoffen, dass die Organisation die zur Verfügung gestellten Mittel in der versprochenen, kommunizierten Weise verwendet, also hinsichtlich des Organisationszwecks und der Mission. Das ist auch der eigentliche Grund, warum sie die Spende jener NPO zu Teil werden lassen und nicht einer anderen oder einem völlig anderen Nutzen zuführen. Die Gründe der Spendenübertragung können natürlich auch weniger selbstlos sein, sondern beispielsweise der Gewissensberuhigung dienen oder den Status erhöhen; in jedem Fall können Spender keinen finanziellen Rückfluss erwarten.

Die direkten Leistungsempfänger einer NPO haben ebenfalls keine Möglichkeit die Organisation in ihrer Entscheidungsfindung oder – allgemein – in ihrem Handeln zu beeinflussen. Allerdings investieren sie im Normalfall auch nichts in die Organisation; die Beziehung ist in dieser Hinsicht einseitiger Natur, nämlich von der NPO zu den Leistungsempfängern. Somit ist zwar keine Hold-up-Gefahr in ökonomischer Hinsicht gegeben, allerdings existiert die Abhängigkeit der Stakeholder von der Organisation sehr wohl (z.B. Krankenhaus – Kranke, Hilfsorganisationen – Waisenkinder).

Somit wird deutlich, dass die Nonprofit Organisation sich einer Pluralität an unterschiedlichen Stakeholdergruppen gegenüber sieht, womit eine möglichst breite Stakeholder-Definition in diesem Zusammenhang durchaus legitim wäre. Trotzdem müssen auch NPOs eine Gewichtung oder hierarchische Aufstellung ihrer Stakeholder durchführen, um deren Bedeutung und Forderungen besser berücksichtigen zu können; *Speckbacher/Pfaffenzeller* definieren beispielsweise wie oben erwähnt Key Stakeholder (*Speckbacher/Pfaffenzeller* 2004). Im Sinne der Machtposition im Verhandlungsprozess um generierte Quasi-Renten, ist der Einfluss der Stakeholder von entscheidender Bedeutung. Somit lässt sich der Schluss ziehen, dass, je größer ihre Machtposition oder je größer die Hold-up-Gefahr ist, desto eher sollten ihre Interessen im Entscheidungsprozess des Managements berücksichtigt werden. Im For Profit-Kontext argumentiert *Jansson* dazu folgendermaßen: "So if the decisions taken by the firm affect to a greater extent other stakeholders than shareholders it seems rational then that the others should have some decision-making rights." (*Jansson* 2005, 1). Stakeholder bekommen durch die Einbeziehung in die Governance – die die Machtverteilung zwischen den einzelnen Anspruchsgruppen hinsichtlich der Nachverhandlung über die Quasi-Rente regelt (*Zingales* 1998) – via den strategischen Entscheidungsfindungsprozess die Möglichkeit, nicht allein in der Zielsetzung der Organisation beteiligt zu sein, sondern auch über Ressourcenverwendung und das Leistungsangebot der NPO zu bestimmen. Während in gewinnorientierten Unternehmen eine eindeutige Hierarchie und Priorisierung der Stakeholder möglich ist (die Interessen der Eigentümer und Bereitsteller von Kapital müssen favorisiert verfolgt werden), ist dies in Nonprofit Organisationen weitaus komplexer. Es ist relativ schwierig, jene Stakeholder-Gruppe zu bestimmen, die am meisten schutzbedürftig ist. Außerdem ist etwaiges opportunistisches Verhalten seitens des Managements situationsabhängig und es ist schwer prognostizierbar, ob und inwiefern es auftritt. Im Falle einer Nonprofit Organisation bleibt jedoch festzuhalten, dass die Missionsausführung und -verfolgung mitunter den Existenzgrund darstellen und aufgrund dessen die Leistungsbezieher großen Schutzes bedürfen. Allerdings ist eine Schwierigkeit für das Management von NPOs dadurch gegeben, dass sich keine klare Stakeholder-Hierarchie aus diesem multiplen Anspruchsgruppen-Umfeld herausarbeiten lässt. Jene Stakeholder, die einer großen Hold-up-Gefahr ausgesetzt sind und ihr Risiko auch am

wenigsten oder gar nicht streuen können, sollten deshalb Entscheidungs- und Kontrollrechte erhalten. Dies ist z.B. durch die Respräsentanz im Board möglich. Das Board hat in einer NPO ganz allgemein die Aufgabe sicherzustellen, dass "the maximum possible value is generated [...] for the benefit of all stakeholders" (Barrett 2001, 39). Allerdings ist hinsichtlich Transaktionskostenüberlegungen zu bedenken, dass eine persönliche Mitsprache der Anspruchsgruppen nicht sinnvoll und deshalb – wie im For Profit-Bereich üblich – eine Vertretung effizienter ist. Es wird oft argumentiert, dass ethische Werte erst durch die Verfolgung der Stakeholderinteressen oder zumindest Stakeholder-Analyse in den Entscheidungsprozess des Managements Einzug finden (siehe dazu Goodpaster 1991, 55). Somit kann wiederum das Board als geeignetes Governance-Instrument gesehen werden, das sämtliche relevanten Ziele und Bedürfnisse ausbalanciert und die Handlungen des Managements nicht erst ex post überwacht, sondern bereits ex ante beeinflusst. Dies wird v.a. dann möglich, wenn eine möglichst breite Stakeholder-Vielfalt im Board vertreten ist, um ihnen Entscheidungsrechte zu geben.¹⁰² Der Trade-off zwischen möglichst breiter Anspruchsgruppenrepräsentanz und die dadurch erhöhten Entscheidungsfindungskosten (Transaktionskosten im klassischen Sinne) stellt allerdings ein praktisches Problem dar. Zusammenfassend umfasst Governance im Sinne der Stakeholder die Bereitstellung von Schutzmechanismen, die die spezifische Investitionstätigkeit der Stakeholder sicherstellen und die Hold-up-Gefahr verringern. Dies wird durch den Machtverteilungsprozess zwischen den Stakeholdern im Rahmen der Governance-Struktur reguliert.

4.5 Abriss zum Resource-Based View

4.5.1 Einleitende Überblicksdarstellung der Entwicklung des Resource-Based View

Nach einer Einführung in die Neue Institutionenökonomie und die Stakeholder-Theorie soll nun eine weitere basierende Theorieströmung, der Resource-Based View (RBV), näher dargestellt werden. Nach einer intensiven Theorieentwicklungs- und -diskussionsphase in den späten 1980er Jahre, hat sich der RBV seit den frühen 1990er Jahren als eine der wichtigsten Strömungen in der Strategieforschung – ursprünglich wiederum im For Profit-Bereich – entwickelt. Neben dem strategischen Management hat der RBV sowohl empirische als auch theoretische Arbeiten in den Bereichen Personalmanagement, Marketing, MIS, Operations Research, etc. maßgeblich beeinflusst. Die Frage "Warum wirtschaften manche Unternehmen erfolgreicher als andere?", also die Frage nach Wettbewerbsvorteilen, war die grundsätzliche Ausgangslage der RBV-Entwicklung. Im Allgemeinen geht der Resource-Based View von einem anhaltenden Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens, basierend auf einem einzigartigen Ressourcenbündel als Analyseinheit, aus.

Die Wurzeln reichen bis zu Beginn des 19. Jahrhunderts zurück, als *David Ricardo* sich mit "original, unaugmentable, and indestructible gifts of Nature" (Ricardo 1817), genauer mit fruchtbarem Land als Produktionsfaktor, beschäftigte. Er untersuchte den Anbau von Weizen, einerseits auf einem fruchtbaren Stück Land (d.h. niedrige Produktionskosten) und andererseits auf einem unfruchtbaren (d.h. hohe Produktionskosten). Fruchtbare Land gilt als unelastischer Produktionsfaktor, da das Angebot nicht beliebig erhöht werden kann und nicht auf Preisänderungen reagiert. Unter der Annahme eines einheitlichen Marktpreises würden die Kosten für den Produzenten mit dem unfruchtbaren Land steigen (z.B. durch notwendige Düngemittel), wodurch der andere Produzent, der den unelastischen Produktionsfaktor besitzt, eine ökonomische Rente (Ricardianische Rente)

¹⁰² Auch *Jansson* argumentiert in diese Richtung: "In this article I have analysed the possibility of introducing the stakeholder model in firms, the main purpose has been to see the possibilities of giving stakeholders decision-making rights." (Jansson 2005, 10).

generieren kann (Barney/Arikan 2001, 127).¹⁰³ Die traditionelle Ökonomie ist davon ausgegangen, dass relativ wenig Produktionsfaktoren unelastisch sind (siehe u.a. dazu Hirshleifer 1980), während der RBV davon ausgeht, dass zahlreiche Ressourcen im Unternehmen unelastisch sind und deshalb als Quelle zur Rentengenerierung gesehen werden sollen. Beispielsweise können hoch qualifizierte Mitarbeiter oder auch gute Team-Manager im Vergleich zum Durchschnitt jeweils als unelastische "Ressourcen" gesehen werden: "Firms that own (or control) these kinds of resources may be able to earn economic rents by exploiting them." (Barney/Arikan 2001, 129).

In den späten 50er Jahren des letzten Jahrhunderts wurde ein weiterer Meilenstein in der Entwicklung des Resource-Based View durch *Penrose* gesetzt.¹⁰⁴ Von einer einfachen Angebot-Nachfrage-Analyse des Marktes, die auf das Produktionsniveau im Unternehmen transferiert wurde, ging man durch ihren Beitrag nun dazu über, Unternehmen als komplexe Gebilde zu betrachten. *Penrose* erhob zwei Ansprüche (*Penrose* 1959): Einerseits verlangte sie, dass man Unternehmen als administratives Rückgrat anerkennt, das verschiedene Aktivitäten von unterschiedlichsten Individuen und Gruppen verknüpft und andererseits, dass das Unternehmen als Bündel von Produktionsressourcen gesehen wird. Somit lag gemäß *Penrose* die Aufgabe des Managements darin, die vom Unternehmen kontrollierten Ressourcen mit Hilfe des administrativen Apparates auszunutzen. Weiters stellte sie erstmals die Heterogenität der Unternehmen fest. Die Ressourcenausstattung variiert von Unternehmen zu Unternehmen.

In gewisser Weise hat 1973 *Demsetz* ebenfalls den RBV weiterentwickelt. Er argumentierte, dass Unternehmen ausdauernd erfolgreicher sind als andere, entweder weil sie Glück haben, oder weil sie kompetenter im Bedienen der Kundenwünsche sind: "Superior performance can be attributed to the combination of great uncertainty plus luck or atypical insight by the management of a firm." (*Demsetz* 1973, 3). Diese Argumentation übernimmt später auch *Barney* (1986a). Er spricht in diesem Beitrag davon, dass jene Unternehmen, die den zukünftigen Wert einer Ressource beim Kauf oder Entwickeln am Faktormarkt besser einschätzen können, Renten generieren können.

Seit den 1980er Jahren gilt *Porter* als Experte im strategischen Management, der die Sichtweise vertritt, dass die Positionierung eines Unternehmens innerhalb der Branche ausschlaggebend für die Wettbewerbssituation ist (*Porter* 1980, 1985). Als "Gegenpol" dazu entwickelte *Wernerfelt* die Theorie vom Wettbewerbsvorteil durch eine bessere Ressourcenausstattung im Unternehmen (*Wernerfelt* 1984). *Wernerfelt* sagt, dass die Positionierung innerhalb der Branche die Ressourcensituation innerhalb des Unternehmens reflektiert.¹⁰⁵ Somit wird der Wettbewerb um Marktpositionen zum Wettbewerb um Ressourcenpositionen (Barney/Arikan 2001, 131). Der Wettbewerb um Ressourcen hat einen entscheidenden Anteil an der Wettbewerbssituation; dies ist eine der wesentlichen Aussagen des Resource-Based View: "The classic approach to strategy formulation, for example, begins with an appraisal of organizational competencies and resources (*Andrews*, 1971). Those which are distinctive or superior relative to those of rivals, may become the basis for competitive advantage if they are matched appropriately to environmental opportunities (*Andrews*, 1971; *Thompson and Strickland*, 1990)." (*Peteraf* 1993, 179).

¹⁰³ "The existence of such low-cost fertilizers suggests that although land may be in fixed supply, fertility may not be. If enough firms can increase the fertility of their land, then the rent originally earned by the firm with the more fertile land will disappear, and firms competing in this market can expect to earn only zero economic rents." (Barney/Arikan 2001, 128).

¹⁰⁴ "The work of *Penrose* (1959) is considered a very influential force." (*Peteraf* 1993, 179).

¹⁰⁵ "By specifying the size of the firm's activity in different product markets, it is possible to infer the minimum necessary resource commitments. Conversely, by specifying a resource profile for a firm, it is possible to find the optimal product-market activities." (*Wernerfelt* 1984, 171).

Während *Wernerfelt* sich mit den Performance-Unterschieden zwischen Unternehmen, basierend auf der entwickelten Ressourcenausstattung, beschäftigte, galt als der zweite wesentliche Beitrag aus dem Jahr 1984 jener von *Rumelt* mit der strategischen Analyse über die Existenz der Unternehmung, die er mit der Fähigkeit Renten zu generieren, begründet: "Rumelt (1984) was exploring the rent generating and appropriating characteristics of firms." (Barney/Arikan 2001, 132). Die strategische Theorie, die *Rumelt* vertritt, zeigt bereits viele Charakteristika, die später mit dem Resource-Based View in Verbindung gebracht werden sollen. Beispielsweise definiert *Rumelt* ein Unternehmen als Bündel von Produktionsressourcen und er meint, dass der ökonomische Wert dieser Ressourcen je nach Kontext variiert. Außerdem stellt er fest, dass die Ressourcen nicht imitierbar sind, wenn sie durch Isolationsmechanismen geschützt werden. Dazu zählen v.a. Verfügungsrechte, kausale Ambiguität, Reputation und Lernprozesse.

Der dritte relevante Beitrag im Bereich RBV wurde von *Barney* (1986a) verfasst. Er stellt das Konzept der Faktormärkte vor, auf denen die Unternehmen Ressourcen, die sie zur Implementierung und Ausführung ihrer Strategie brauchen, akquirieren und entwickeln können. Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil kann nur dann erreicht werden, wenn die Kosten ex ante bei der Akquisition der Ressourcen niedriger sind als deren Marktpreis. Dies bedeutet, das Management muss v.a. auf den Faktormärkten erfolgreich und effizient um die wertvollen Ressourcenkombinationen konkurrieren.¹⁰⁶ Zudem entwickelt *Barney* (1986b) in einem anderen Artikel die Idee, warum die Organisationskultur zu anhaltendem Wettbewerbsvorteil in einem Unternehmen werden kann, weiter. Dieser Ansatz wurde von *Hansen* und *Wernerfelt* (1989) insofern weiter getragen, als sie feststellen, dass die Organisationskultur eine signifikantere Auswirkung auf die Performance des Unternehmens hat, als die Merkmale der Branche in der das Unternehmen tätig ist.

4.5.2 Definition und Charakteristika von Ressourcen

Eine sehr breite Definition des Begriffs "Ressource"¹⁰⁷ findet *Wernerfelt*. Er schreibt: "By a resource is meant anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm. More formally, a firm's resources at a given time could be defined as those (tangible and intangible) assets which are tied semipermanently to the firm." (Wernerfelt 1984, 172). *Barney* inkludiert in den Begriff "all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness." (Barney 1991, 101). Somit umfassen Ressourcen physische Gegenstände, Humankapital und organisationale Güter. Später definieren *Barney* und *Arikan* Ressourcen folgendermaßen: "*Resources* are the tangible and intangible assets firms use to conceive of and implement their strategies." (Barney/Arikan 2001, 138). Die Unterscheidung zwischen materiellen und immateriellen Vermögensgegenständen kann folgendermaßen getroffen werden: Ressourcen, die eher materiell sind, umfassen beispielsweise das Kapital und tatsächlich physische Gegenstände, wie Maschinen oder Gebäude. Im Bereich des immateriellen Vermögens sind das Humankapital, z.B. Ausbildung, Erfahrung, Know-how, Beziehungen, und das organisationale Kapital, wie beispielsweise

¹⁰⁶ "Together, these three papers – Wernerfelt (1984), Rumelt (1984), and Barney (1986a) [...] – outline some of the basic principles of resource-based logic. These papers suggest that it is possible to develop a theory of persistent superior firm performance using a firm's resources as a unit of analysis." (Barney/Arikan 2001, 134).

¹⁰⁷ "In principle, distinctions among terms like 'resources,' 'competencies,' 'capabilities,' 'dynamic capabilities,' and 'knowledge' can be drawn. For example, in their textbooks, Hill and Jones (1992) and Hitt, Ireland, and Hoskisson (1999), distinguish between resources and capabilities by suggesting that resources are a firm's 'fundamental' financial, physical, individual, and organizational capital attributes, while capabilities are those attributes of a firm that enable it to exploit its resources in implementing strategies. Teece et al.'s (1997) concept of dynamic capabilities tends to focus on the ability of firms to learn and evolve (Lei, Hitt, and Bettis, 1996)." (Barney/Arikan 2001, 139). *Grant* definiert eindeutig den Begriff "Capability" als "in essence, a routine, or a number of interacting routines." (Grant 1991, 122).

die Organisationskultur, das Reporting-Wesen, die Reputation, einzuordnen. *Grant* sieht in den Ressourcen den Input des Produktionsprozesses und deshalb auch die Basis der Analyse in einem Unternehmen. Er unterscheidet zwischen sechs Kategorien: Finanzielle, physische, menschliche, technologische, organisationale Ressourcen und Reputation (*Grant* 1991, 118 f.). Die Ressourcen werden – wie bereits weiter oben erwähnt – auf den strategischen Faktormärkten entwickelt oder angekauft.

Allgemein sind Ressourcen dann wertschaffend, wenn sie es dem Unternehmen ermöglichen, Strategien zu entwickeln und zu implementieren, die "have the effect of lowering a firm's net costs and/or increasing a firm's net revenues beyond what would have been the case if these resources had not been used to develop and implement these strategies." (*Barney/Arikan* 2001, 138). Das Merkmal der Wertschaffung im Sinne des Aufbaus eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils, ist v.a. dann gegeben, wenn Ressourcen wertvoll, selten, nicht imitierbar, nicht substituierbar und nicht übertragbar sind (*Barney* 1991). *Peteraf* entwickelt vier Bedingungen unter denen ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil aufgebaut werden kann (*Peteraf* 1993). Sie fasst diese folgendermaßen zusammen: "In sum, four conditions must be met for a firm to enjoy sustained above-normal returns. Resource heterogeneity creates Ricardian or monopoly rents. *Ex post* limits to competition prevent the rents from being competed away. Imperfect factor mobility ensures that valuable factors remain with the firm and that the rents are shared. *Ex ante* limits to competition keep costs from offsetting the rents." (*Peteraf* 1993, 185). Heterogenität ist die absolute Grundbedingung.¹⁰⁸ Sie impliziert Rarität und Nicht-Ersetzbarkeit (*Barney* 1991).¹⁰⁹ Trotzdem sind die weiteren Bedingungen für den Erfolg der Strategie wesentlich. Die Bezeichnung "ex post limits to competition" ist in der Literatur auch als "imperfect imitability" bekannt und nimmt Bezug auf die Tatsache, dass wertvolle, einzigartige Ressourcen nicht vom Wettbewerber nachgeahmt werden können. Dies wird beispielsweise bei *Rumelt* (1984) durch Isolationsmechanismen verhindert. "Resource immobility" bezeichnet das Faktum, dass die Verschiedenheit der Ressourcenbündel zwischen Unternehmen andauernd ist (*Barney/Arikan* 2001, 141). Zusammenfassend sind Heterogenität, Immobilität, Wert, Seltenheit, Nicht-Imitierbarkeit und Nicht-Substituierbarkeit die Voraussetzungen, die anhaltenden Wettbewerbsvorteil begründen (*Barney* 1991).

Die vorgestellten Bedingungen des Resource-Based View ermöglichen dem Management eines Unternehmens, die relevanten, wertschaffenden Ressourcen herauszukristallisieren und von jenen zu unterscheiden, die weniger Bedeutung haben. Danach kann entschieden werden, welche Ressourcen noch weiter ausgebaut, entwickelt oder vermehrt angekauft werden müssen, um die Wettbewerbsposition zu halten und die verfolgte Strategie erfolgreich verfolgen zu können. Weiters hilft der RBV bei Managemententscheidungen, beispielsweise hinsichtlich der internen Produktion oder des externen Ankaufs von Produktionsfaktoren oder auch hinsichtlich rechtlicher Schutzvorkehrungen (z.B. Patente) nach außen (*Peteraf* 1993, 188).¹¹⁰ Eine, auf dem RBV basierende, Analyse im Vorfeld von Entscheidungen dient dem heute weit verbreiteten Benchmarking mit anderen Mitbewerbern. Weiters liefert sie Anhaltspunkte, wenn Ressourcen im Unternehmen und somit das

¹⁰⁸ "It [heterogeneity] is the sine-qua-non of competitive advantage and has long been a fundamental concept of strategic management." (*Peteraf* 1993, 185).

¹⁰⁹ "A resource is scarce when the demand for that resource is greater than its supply. A resource is non-substitutable when no other resources can enable a firm to conceive of and implement the same strategies as efficiently or effectively as the original resource." (*Barney/Arikan* 2001, 141).

¹¹⁰ "The general point is that by analyzing his resource position, a manager would have a clearer understanding of whether his situation meets necessary conditions for a sustainable advantage. Fewer strategic mistakes would be made. But in addition, it might help him to utilize his expectational advantage in looking ahead." (*Peteraf* 1993, 188).

Potenzial eines Wettbewerbsvorteils noch nicht vollends ausgeschöpft ist.¹¹¹ Ressourcenbündel ermöglichen der Organisation, wie oben dargelegt, sog. "Capabilities", also Fähigkeiten oder Kompetenzen zu entwickeln.¹¹²

<i>Dimension</i>	<i>Der Resource-Based View</i>
Wurzeln	Strategisches Management
Analytischer Fokus	Ressourcen; Abhängigkeiten
Organisation als	Nexus von Ressourcen
Schlüsselgedanken	Organisation baut Ressourcenbündel auf; Organisation braucht Zugang zu Ressourcen
Machtquellen	Organisationale spezifische Investitionen; Ressourcenabhängigkeit
Machtintention	Wettbewerbsvorteil
Governance-Implikationen	Sind Schlüssel-"Ressourcen" im Governance-Prozess repräsentiert? Wie soll externe Abhängigkeit gesteuert werden? Wie kann Zugang zu kritischen Ressourcen garantiert werden?
Beitrag im Triangel-Modell	Analyse der organisationalen spezifischen Investitionstätigkeit in WELCHE Ressourcen möglich

Tabelle 7: Überblick Resource-Based View

Neben den soeben beschriebenen eher deskriptiven Beiträgen, kann auch ein normativer Zweig des Resource-Based View identifiziert werden. Beispielsweise beschreiben *Miller/Eisenstat/Foote* drei Schwierigkeiten, Capabilities zu entdecken, aufzubauen und wirksam einzusetzen: Es gilt jeweils die Balance zwischen Aktion und Reflexion, Variation und Selektion, Möglichkeiten bzw. Chancen und Ressourcen zu finden (Miller/Eisenstat/Foote 2002). Das Wissen bzw. das Bewusstsein über die Ressourcen entsteht beispielsweise in einem Reflexionsprozess. Allerdings ist das allein noch nicht ausreichend. Die Autoren behaupten, dass wahres Wissen über die im Unternehmen vorhandenen Ressourcenbündel sich auch durch aktives Experimentieren entwickelt, d.h. das Management muss Handlungen setzen und im Anschluss bewerten. Der Trade-off besteht darin, einerseits reflektiv zu analysieren und andererseits aktiv zu handeln; hier muss ein Kompromiss gefunden werden. Im zweiten Balanceakt müssen einerseits die "besten" bzw. die für die Zukunft relevantesten Ressourcen

¹¹¹ *Mahoney und Pandian* sehen im RBV vier relevante Beiträge zur Strategie-Forschung: "First, the resource based approach considers the limitations of diversified growth (via internal development and mergers and acquisitions). Second, the resource-based view considers important motivations for diversification. Third, the resource-based approach provides a theoretical perspective for predicting the direction of diversification. Fourth, the resource-based view provides a theoretical rationale for predicting superior performance for certain categories of related diversification." (Mahoney/Pandian 1992, 365).

¹¹² *Hamel und Prahalad* haben das Konzept der Kernkompetenzen entwickelt und gelten dahingehend als die wichtigsten Autoren. Sie schreiben zu den Besonderheiten und Eigenschaften von Kernkompetenzen folgendermaßen: "Core competence does not diminish with use. Unlike physical assets, which do deteriorate over time, competencies are enhanced as they are applied and shared. But competencies still need to be nurtured and protected; knowledge fades if it is not used. Competencies are the glue that binds existing businesses. They are also the engine for new business development. Patterns of diversification and market entry may be guided by them, not just by the attractiveness of markets." (Hamel/Prahalad 1990, 83). Die Autoren schlagen folgende drei Eigenschaften vor, die Kernkompetenzen beschreiben: "First, a core competence provides potential access to a wide variety of markets. [...] Second, a core competence should make a significant contribution to the perceived customer benefits of the end product. [...] Finally, a core competence should be difficult for competitors to imitate." (Hamel/Prahalad 1990, 84 f).

und Fähigkeiten im Unternehmen identifiziert werden und andererseits danach weiter entwickelt bzw. variiert werden. Der dritte Kompromiss, den es zu finden gilt, liegt darin auf der einen Seite die Chancen im Markt, die den eigenen Fähigkeiten entsprechen, zu finden und auf der anderen Seite umgekehrt Möglichkeiten zu nutzen, um die eigenen Fähigkeiten intern im Unternehmen auszubauen. Die Autoren schlagen diese Empfehlungen dem Management vor, um langfristig Wettbewerbsvorteile zu generieren und halten zu können.

Auch *Hamel/Prahalad* bieten einen Lösungshinweis an: "We believe that senior management should spend a significant amount of its time developing a corporate-wide strategic architecture that establishes objectives for competence-building. A strategic architecture is a road map of the future that identifies which core competencies to build and their constituent technologies." (Hamel/Prahalad 1990, 89). Wie diese "strategische Architektur"¹¹³ aussieht, hängt jeweils vom Unternehmen ab. Wesentlich jedoch ist, dass sie den Managern Anhaltspunkte liefert, in welchen (Produkt-) Märkten Chancen liegen bzw. zu finden sind. Weiters soll der Allokationsprozess von Ressourcen dadurch der gesamten Organisation transparent gemacht werden. Dies ist wieder sehr stark auf den For Profit-Bereich bezogen. Trotzdem geben die Autoren Handlungsempfehlungen, die die normative Seite des RBV unterstreichen. In der Folge soll der Resource-Based View hinsichtlich seiner Anwendbarkeit in Nonprofit Organisation und seinen Auswirkungen im Bereich der Governance analysiert werden.

4.5.3 Der Resource-Based View im Zusammenhang mit NPOs

In der Literatur sind im Zusammenhang mit Resource-Based View und Nonprofit Organisationen relativ wenig Arbeiten vorhanden. Im Gesundheitsbereich kann man beispielsweise den Beitrag von *Provan/Sebastian/Milward* (1996) finden, der jedoch mehr die Netzwerkperspektive und die Probleme der Überwachung bzw. der Zusammenarbeit in Kooperationen beleuchtet. Einige andere Arbeiten befassen sich zwar mit der Notwendigkeit von Ressourcen und -bündel, allerdings meist aus der Resource Dependency-Perspektive (einen umfassenden Überblick gibt dazu die relativ neue Arbeit von Miller-Millesen 2003). Andere Autoren wiederum beschäftigen sich mit Ressourcen in der NPO, allerdings nicht fokussiert und basierend auf dem RBV (siehe dazu Chambré/Fatt 2002; Davidson Perlmutter et al. 2005; Grønby 2001). Während im Kapitel "State-of-the-Art der Governance von NPOs" die Ressourcenabhängigkeit der Nonprofit Organisationen hinsichtlich externer Ressourcen (Resource Dependency Theory) dargelegt wurde, geht es im Kontext des RBV um die Vorteilhaftigkeit der einzigartigen Ressourcenbündel, über die eine Organisation verfügt. Die daraus entstehenden, unterscheidungsfähigen Kompetenzen sind ausschlaggebend dafür, warum manche Unternehmen die Strategie effektiver und effizienter verfolgen können als andere (u.a. Hitt/Ireland 1985) und dadurch einen anhaltenden Wettbewerbsvorteil aufbauen können. Im Falle von Nonprofit Organisationen ist dies nicht anders. Auch hier müssen die Voraussetzungen geschaffen werden, die Strategie in der Hinsicht erfolgreich zu verfolgen, dass die Mission und der Organisationszweck stets im Blickwinkel des Managements bleiben. Der Terminus "Wettbewerbsvorteil" ist im Nonprofit-Kontext lediglich anders festzulegen; beispielsweise kann eine NPO einen Wettbewerbsvorteil dahingehend erlangen, wenn sie mehr Spendengelder akquirieren kann als andere NPOs. Durch die Einbringung finanzieller Ressourcen entstehen mehr Möglichkeiten der Missionsumsetzung, wodurch die Position am "Spendenmarkt" wiederum verbessert wird. Dies bedeutet, dass die Ressourcenbündel, die in einer NPO vorhanden sind, in Kombination mit Führungspersönlichkeiten, die nicht einzig als

¹¹³ "It is consistency of resource allocation and the development of an administrative infrastructure appropriate to it that breathes life into a strategic architecture and creates a managerial culture, teamwork, a capacity to change, and a willingness to share resources, to protect proprietary skills, and to think long term." (Hamel/Prahalad 1990, 89).

Entscheider tätig sind, sondern auch an der Strategiebildung und der Definition der Mission beteiligt sind, eine wichtige Quelle für einen Leistungsvorteil darstellen (Selznick 1957).

Wertschaffenden Ressourcen in einer NPO sind eben jene Führungspersönlichkeiten, die Mitarbeiter (sowohl freiwillige als auch ehrenamtliche), die Organisationskultur, die Reputation der Organisation, Ausbildung, Erfahrung und Know-how der Mitarbeiter und des Managements, Zutritt zu Netzwerken, Beziehungen aller Art, Vertrauen der Leistungsempfänger, aber auch Spendengelder bzw. die vorhandenen Finanzmittel im Allgemeinen. Beispielsweise kann eine Nonprofit Organisation eine herausragende Organisationskultur entwickeln, die sehr rar ist, da sie nur in dieser NPO in dieser Konstellation und Ausführung zu finden ist. Dazu kann beispielsweise beitragen, dass ein besonders menschenfreundliches, kommunikatives Klima herrscht, in dem alle Mitarbeiter auf die Mission der Organisation setzen und "an einem Strang ziehen". So eine, schwer imitierbare und substituierbare, seltene Organisationskultur erweist sich in dieser NPO als besonders fruchtbar und ist schwer nachahmbar von anderen Organisationen. Eine Kultur in diesem Sinne entwickelt sich über einen längeren Zeitraum, d.h. dahinter steht eine geschichtliche Entwicklung, und ist in sozialer Hinsicht sehr komplex. Allerdings kann eine so positive Organisationskultur auch rasch zerstört werden, z.B. durch das Top-Management, das Entscheidungen trifft, die nicht in Übereinstimmung mit der Kultur stehen (Barney/Arikan 2001, 173). Der Resource-Based View kann somit in einer NPO ebenfalls als Unterstützung dienen, die Organisationskultur als besonders "wertschaffend" zu identifizieren, anzuerkennen und aufrecht zu erhalten.¹¹⁴ Barney und Arikan meinen zu diesem Thema im For Profit-Kontext: "Armed with this understanding, managers in an organization may be less inclined to make decisions that have the effect of destroying the very resource that is generating a sustained competitive advantage for their firm." (Barney/Arikan 2001, 173). Somit lässt sich feststellen, dass der Unterschied zwischen der erfolgsrelevanten Ressourcen-Struktur einer Nonprofit und jener einer For Profit-Organisation kaum bemerkbar ist. Besonders wichtige Ressourcen einer NPO sind allerdings z.B. die Mitarbeiter, die Reputation und das Spendenvolumen, wobei eine Ressource allein nicht ausreichend ist.

Der Zusammenhang des RBV mit der Governance-Thematik wird am besten durch das folgende Zitat verdeutlicht: "Governance is a set of principals that helps a board of trustees, supported by management of course, to ensure the efficient administration of an institution's resources." (Delorme et al. 1995, 10). Die Autoren finden bereits in der Definition von Governance einen fundamentalen Konnex zu den, in der Organisation vorhandenen, Ressourcen bzw. -bündel. Somit wird deutlich, dass Governance im Zusammenhang mit dem Resource-Based View die Aufgabe hat, Ressourcen adäquat, also effizient, zu verwalten. Hier wird wiederum die Verbindung zur Sicherstellung des Governance-Prozesses ex ante deutlich: Sobald bereits im strategischen Entscheidungsfindungsprozess vom Top-Management so gehandelt wird, dass die Konzentration auf die Mission sichergestellt ist, und somit die Ressourcen (z.B. finanzielle Ressourcen) in jenem Sinne verwendet werden, wie es der Organisationszweck vorschreibt, verliert die Organisation nicht an positiver Reputation und der Governance-Mechanismus funktioniert effizient. Aber nicht nur finanzielle Ressourcen und Reputation spielen – wie bereits oben gezeigt – im Governance-System einer Nonprofit Organisation eine Rolle.

¹¹⁴ Siehe dazu im Detail folgender Abschnitt "Beeinflussende Faktoren der NPO-Governance".

4.6 Beeinflussende Faktoren der NPO-Governance

4.6.1 Einführung

Im diesem Abschnitt werden jene Faktoren bzw. Driver beschrieben, die den Governance-Prozess stark beeinflussen. Hergeleitet werden die einzelnen Faktoren aus den im Vorfeld dargelegten Teilbereichen der Ökonomie, des strategischen Managements bzw. der Betriebswirtschaftslehre im Allgemeinen.

Auf Basis der oben dargestellten theoretischen Perspektiven zum Thema Nonprofit-Governance und dem theoretischen Unterbau können Faktoren abgeleitet werden, die Governance im NPO-Kontext bestimmen. Diese können von Führungspersonen oder Board-Mitgliedern aktiv und/oder reaktiv gestaltet bzw. geleitet werden. Für die Sicherstellung einer effizienten und effektiven Governance in Nonprofit Organisationen ist es notwendig, in der Praxis die Faktoren in Organisationszusammenhang zu bringen, sich ihrer Auswirkungen auf die Organisation und ihre Stakeholder bewusst zu sein und den theoretischen Hintergrund zu kennen. Folgende Tabelle teilt die einzelnen Governance-Faktoren den oben beschriebenen Theorieansätzen zu:

<i>Neue Institutionenökonomie</i>	<i>Stakeholder-Ansatz</i>	<i>Resource-Based View</i>
Anreizverträge	Vision bzw. Mission	Kritische Ressourcen
Kontrolle durch Aufsichtsorgan	Vertrauen	Kritische Netzwerke
Haftung	Reputation	Reputation
	Publizität/Transparenz	Macht
	Medien	Organisationskultur
		Manager-Markt
		Leistungsmarkt
		Spendermarkt

Tabelle 8: Zuordnung der Governance-Driver zu den theoretischen Bausteinen des Triangel-Modells

Wie allerdings bereits argumentiert wurde, vereinfacht eine klare Abgrenzung und individuelle Betrachtungsweise der einzelnen Faktoren den Governance-Prozess und wird der reellen Komplexität nicht gerecht. Um die oben argumentierte, integrierte Sichtweise der Theorien weiterzuführen, soll die abgrenzende Zuordnung in der Folge aufgehoben werden und im Sinne des Triangel-Modells komplementär diskutiert werden.

4.6.2 Darstellung und Diskussion der NPO-Governance-Faktoren

4.6.2.1 Anreizverträge als Governance-Faktor ex ante

Anreizverträge dienen dazu, potenzielle Interessenskonflikte zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen zu mindern. Anreize werden gesetzt, um im Interesse der anderen Partei zu handeln. Dadurch werden wiederum Moral hazard-Situationen vermieden und die Divergenz zwischen Prinzipal und Agenten reduziert (siehe grundsätzlich zum Thema Anreizverträge Baker/Gibbons/Murphy 1993; Poppo/Zenger 2002).

Durch die Unterstellung, dass Akteure ökonomisches Interesse haben und Geld als Anreizfaktor eingesetzt werden kann, können Verträge ausgestaltet werden, die an anreizvertragliche Entlohnung gekoppelt sind und sowohl für Management als auch für Board-Mitglieder wirksam werden. Die Verhaltensanreize können allerdings nur dann gesetzt werden, wenn die leistungsabhängige Vergütung der Vision der Organisation angeglichen wird, sie sich aus realen, zeitnahen Daten eindeutig berechnen lässt und – naturgemäß – tatsächlich von den betroffenen Akteuren beeinflussbar ist. Die Komplexität dieser Anreizmodelle ist aus gewinnorientierten Unternehmen bekannt und kann für Nonprofit Organisationen nicht unbedeutender diagnostiziert werden. Außerdem besteht die Gefahr, dass die intrinsische Motivation vermindert wird und durch den externen Faktor des Anreizvertrages (extrinsische Motivation) abgelöst wird. Die Höhe der Vergütung des Managements ist per se ein schwieriger Diskussionspunkt in NPOs, wodurch die Thematik noch komplexer wird. Allerdings kann grundsätzlich eine Governance-Funktion durch Anreizverträge festgestellt werden, um Agency-Kosten zu senken. Im Nonprofit-Kontext bleiben sie allerdings umstritten.

4.6.2.2 Board-Kontrolle als Governance-Faktor

Aufbauend auf der Argumentation, dass in Nonprofit Organisationen ein Monitoring-Problem vorhanden ist (Oversight Vacuum, diskretionärer Verhaltensspielraum des Managements, keine Disziplinierung durch den Markt¹¹⁵), wird klar, dass das Board eine zentrale Rolle innerhalb der Governance von Nonprofit Organisationen spielt. Gemäß *Pettigrew/McNulty* (1998) liegen der Analyse von Aufsichtsorganen v.a. die Agency-Theorie und die Managerial Hegemony-Theorie zugrunde, wobei mit Hilfe dieser Theorien Management-Verhalten, Betrug und Shirking, Opportunismus, Ausnützen von Hierarchie oder auch Verhalten in Risikosituationen erklärt werden können. Wie bereits dargelegt, beschäftigt sich die Agency-Theorie mit den Problemen, die aus der Trennung von Eigentum und Kontrolle resultieren. Diese Trennung beinhaltet zwar Vorteile, wie beispielsweise eine Zunahme und Verbreitung professionellen Managements, kann aber auch Nachteile (z.B. Kosten) mit sich führen. Der nennenswerteste Kostenpunkt stellt das Potenzial für opportunistisches Verhalten seitens des Managers dar. Die Agency-Theorie argumentiert, dass das Board ein wichtiges Überwachungsorgan darstellt, das solch diskretionärem Verhalten entgegenzutreten soll (Fama 1980; Fama/Jensen 1983; Jensen/Meckling 1976). Somit wird das Board-Verhalten von zweierlei Gegebenheiten bestimmt. Einerseits beeinflusst die kontextuale Situation das Board in seinem Verhalten gegenüber dem Management. Gemäß der Agency-Theorie wirkt es als Disziplinierungsinstitution gegenüber schlechtem Management. Demnach wird die Einflussnahme des Boards bei beispielsweise zurückgehender Nachfrage nach der Leistung der NPO größer. Andererseits wird das Board-Verhalten durch die relative Macht gegenüber dem Management bestimmt (Eisenhardt 1989), d.h. dem Ausmaß inwiefern es dem Board möglich ist, auf das Management-Team Einfluss zu nehmen. Das Board-Verhalten wird durch die relative Machtposition gegenüber dem Management beeinflusst (Eisenhardt 1989). Die Macht ist typischerweise charakterisiert durch den Grad der Repräsentanz an unabhängigen externen Board-Mitgliedern und durch die Unabhängigkeit der vorsitzenden Person (Kosnik 1987). Aufgrund der Tatsache, dass das Management mit dem "Day-to-day-Business" beschäftigt ist und das Board geringeren Einblick in den Geschäftsalltag besitzt, entsteht Informationsasymmetrie, die wiederum die Principal-Agent-Problematik verstärkt. *Zahra und Pearce* (1989) verknüpfen mittels der Agency-Theorie Strategie und Governance, indem sie festhalten: "[Agency theory] places a premium on board's strategic contribution, specifically the board's involvement in and contribution to the articulation of the firm's mission, the development of

¹¹⁵ Siehe abschließende Kritik am "State-of-the-Art der Governance von NPOs", folgendes Kapitel.

the firm's strategy and the setting of guidelines for implementation and effective control of the chosen strategy." (Zahra/Pearce 1989, 302).

Im vorangegangenen Abschnitt wurde gezeigt, mit welcher Vielfalt an theoretischen Grundlagen versucht wird, die Aufgaben und Bedeutung der Boards effizienter und effektiver zu gestalten. Aus dem folgenden Zitat wird nochmals deutlich, dass im Sinne der Triangel-Perspektive auch die Stakeholder-Theorie wesentlichen Einfluss auf die Board-Analyse hat: "The main function of the board, whatever sector the organisation is in, is to maintain good relations with key stakeholders in order to ensure the flow of resources into and from the organisation, and to help the organisation to respond to external change." (Cornforth 2003, 8 f.). Viele Autoren (siehe u.a. Bradford/Caldwell/Goldsmith 1982; Kerr 1985; Vance 1965) empfehlen auch, dass Boards von NPOs eine mehr business-orientierte Haltung einnehmen sollen. Bereits seit den 1960er Jahren wird in der Literatur festgestellt, dass für NPO-Boards notwendig wäre, "to borrow lessons from business organizations." (Vance 1965, 105). Aber auch For Profit-Boards können von ihren Nonprofit-Counterparts etwas lernen. Drucker (1989) schreibt den NPO-Boards größere Anteilnahme und deshalb auch mehr Engagement und Beteiligung am strategischen Entscheidungsfindungsprozess zu: "Non-profit directors tend to have a greater personal commitment to the organization's cause." (Drucker 1989, 91). Durch den gegenseitigen Austauschprozess kann sichergestellt werden, dass einerseits seitens der NPOs eine Professionalisierung stattfindet und andererseits auf Seiten der For Profit-Boards mehr Stakeholder-Verantwortung verinnerlicht wird. Somit wird wiederum die Komplexität der Governance-Thematik deutlich: Kontext und Strukturen müssen analysiert werden, um die Machtverteilung innerhalb bzw. zwischen Board und Management erkennbar zu machen; sowohl kulturelle als auch normative Annahmen prägen die Governance-Arbeit des Boards und sind speziell in der NPO-Welt auf integrierte Weise zu betrachten, zu analysieren und zu gestalten.

4.6.2.3 Haftung als Governance-Faktor ex post

Juristische Vertragsregelungen können ebenfalls als Governance-Faktor interpretiert werden. Haftung als Kontroll-Mechanismus wird insofern eingesetzt, als Stakeholder das Management für opportunistisches Verhalten schadenersatzpflichtig machen können. Dadurch können die Agency-Kosten gesenkt werden: Aufgrund der drohenden Sanktionen bei Fehlverhalten, werden die Anreize für das Management reduziert, dies tatsächlich zu tun. Das Moral hazard-Problem wird durch das Wissen um gesetzlich durchsetzbare Haftungsmöglichkeiten verringert (siehe dazu auch Rochford 2001). Allerdings können zu strikte Haftungsregelungen der Organisation auch Schaden zuführen, da auch potenziell qualifizierte Manager oder Board-Mitglieder durch das Signalling abgehalten werden können, bei der Organisation zu arbeiten.

4.6.2.4 Vision und Mission zur Vermeidung von Governance-Konflikten

Eine gemeinsame Vision ist innerhalb der Nonprofit Organisation insofern von Belang, als dadurch institutionen-theoretische Verhandlungsprobleme reduziert werden können: Aufgrund der Nichtgewinnausschüttung werden Konflikte über Präferenzen hinsichtlich der Vision bzw. der finanziellen Entwicklung vermieden. Dadurch kann konkludiert werden, dass der Nonprofit-Charakter ineffiziente Verhandlungen ex post über generierte Renten bzw. die Machtverteilung abschwächt. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass die Anspruchsgruppen der Organisation eine gemeinsame Vision teilen müssen bzw. Stakeholder, die eine Vision teilen, von der NPO angezogen werden sollten. Dies ist wiederum nur durch eine klare und eindeutige Kommunikation einer deutlichen Vision bzw. der Strategie, die die Vision realisieren soll, möglich.

Eine gemeinsame Vision kann insofern als Governance-Mechanismus fungieren, als dass opportunistisches Management- oder Mitarbeiter-Verhalten bereits innerhalb der Organisation

reguliert wird. Ex post-Kontrolle durch das Board wird ebenfalls vereinfacht, weil abweichendes Verhalten relativ schnell hervortritt und gegengesteuert werden kann. Je stärker die Vision kommuniziert ist und je mehr sie von allen Beteiligten geteilt wird, desto mehr kann die zugrunde gelegte Strategie durchgeführt bzw. verfolgt werden und desto weniger können Abweichungen durch einzelnes Stakeholder-Verhalten stattfinden. Dadurch kann der Visionsgedanke als Governance-Faktor sowohl in der Stakeholder-Theorie als auch im Resource-Based View verankert werden: Eine "shared vision" ist eine erfolgskritische und bedeutungsvolle Ressource, die den Erfolg hinsichtlich Missionsrealisierung grundlegend vorbereitet. Governance wird durch eine starke Vision erleichtert bzw. im Idealfall vermindert notwendig, da sämtliche Anspruchsgruppen an einem Strang ziehen.

4.6.2.5 Vertrauen als Governance-Faktor ex ante und ex post¹¹⁶

Neben den eher harten Governance-Mechanismen bestehen auch sog. weiche Faktoren, die innerhalb des Governance-Prozesses wirken. Hierzu zählt beispielsweise Vertrauen.

Vertrauen ist bereits die letzten 50 Jahre Bestandteil der wissenschaftlichen Forschung und die Vielfältigkeit der Ansätze ist relativ groß. Beispielsweise schlagen *Sitkin* und *Roth* vor, das Forschungsfeld im Bereich Vertrauen in vier Teilgebiete einzuteilen, wobei erstens Vertrauen als individuelle Eigenschaft, zweitens Vertrauen als Verhaltensmaßnahme, drittens Vertrauen als situationale Rahmenbedingung und viertens Vertrauen als institutionelles Arrangement gesehen werden kann (Sitkin/Roth 1993). Bezogen auf die Governance-Funktion innerhalb des Nonprofit-Kontextes ist v.a. das Vertrauen als institutionelle Rahmenbedingung von Bedeutung, da dadurch Kostenreduktion erreicht werden kann. *Hosmer* (1995) wiederum sieht die wesentlichsten Ansätze bzw. Zusammenhänge im Bereich Vertrauen in individuellen Erwartungen, sozialen Strukturen, interpersonellen Beziehungen, ökonomischen Transaktionen und ethischen Prinzipien. Es wird somit deutlich, dass eine einheitliche Abgrenzung relativ problematisch ist.¹¹⁷ Um jedoch ein grundlegendes Verständnis zu legen, werden in der Folge zwei bedeutende Definitionen erläutert.

Der Begriff "Vertrauen" kann u.a. definiert werden als: "the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectations that the other will perform a particular action important to the trustor irrespective of the ability to monitor or control that other party." (Mayer/Davis/Schoorman 1995, 712, in einer jüngeren Publikation). Hierbei entscheidend ist der Faktor der "Verletzbarkeit", der die sog. "strong form trust" von der "weak form trust" (kooperatives Verhalten) bzw. der "semi-strong form trust" (hohe Ausgestaltung der Governance) unterscheidet (siehe dazu detailliert Barney/Hansen 1994, sowie Husted 1994). Weiters kann hier der Unterschied zu Kontrolle herauskristallisiert werden, da von positiven Erwartungen ausgegangen wird. Im Gegensatz dazu geht Kontrolle von negativen Erwartungen gegenüber dem Vertragspartner aus.¹¹⁸ Eine weitere, restriktivere Definition sieht Vertrauen als "positive expectations about another's motives with respect

¹¹⁶ "NGOs raise money on the basis of donor trust, a trust shaken to the core by the revelations of improprieties. Long-term implications include difficulties raising money, loss of board members who want to dissociate and save their individual good name, and calls for greater accountability by citizens and government." (Gibelman/Gelman 2004, 372).

¹¹⁷ *Hosmer* schreibt zum Problem der Definitionsfindung folgendermaßen: "there appears to be widespread agreement on the importance of trust in human conduct, but unfortunately there also appears to be equally widespread lack of agreement on a suitable definition of the construct." (Hosmer 1995, 380).

¹¹⁸ In diesem Zusammenhang soll auch Misstrauen als Voraussetzung für Kontrollausübung erwähnt werden "We argue that trust and distrust are separate but linked dimensions. Moreover, we propose that trust and distrust are not opposite ends of a single continuum. There are elements that contribute to the growth and decline of trust, and there are elements that contribute to the growth and decline of distrust. These elements grow and develop through an individual's experiences with another in the various facet-specific transactions of multiplex relations. [...] it is possible for parties to both trust and distrust one another, given different experiences within the various facets of complex interpersonal relationships." (Lewicki/McAllister/Bies 1998, 440).

to oneself in situations retailing risk" (Boon/Holmes 1991, 194), wobei hier Risiko als wesentlicher Bestandteil des Vertrauens gesehen wird. In der Literatur wird v.a. argumentiert, dass nur in riskanten Situationen Vertrauen relevant wird und dass somit Vertrauen bedeutet, Risiko einzugehen und verletzbar zu bleiben (siehe dazu u.a. Deutsch 1962; Hosmer 1995).

Kreps schreibt in etwas positiverer Weise: "The way an organization adapts to an unforeseen contingency can add or detract from that reputation, with consequences for the amount of faith future employees ... will have. This faith is the glue that permits mutually beneficial transactions to take place, transactions that would otherwise not be made because of their costs." (Kreps 1990, 92 f.).

Vertrauen wird weitgehend ökonomisch, rational interpretiert. Beispielsweise untersucht *Jones* den Zusammenhang zwischen Vertrauen und Wettbewerbsvorteilen und argumentiert: "Further, because ethical solutions to commitment problems are more efficient than mechanisms designed to curb opportunism, it follows that firms that contract (through their managers) with their stakeholders on the basis of mutual trust and cooperation will have competitive advantage over firms that do not." (Jones 1995, 421 f.).

Aus transaktionskostentheoretischer Perspektive kann Vertrauen als transaktionskostenreduzierend, weil opportunistisches Verhalten eindämmend, gesehen werden (Williamson 1975): Das, durch das Handeln des Top-Managements, erlangte Vertrauen, sichert die spezifische Investitionstätigkeit der Stakeholder, selbst jene, die nicht vollkommen vertraglich geschützt sind.¹¹⁹ Dies kann allerdings nur hart erarbeitet werden und ist durch opportunistisches Verhalten leicht wieder zerstörbar. Auch die Organisationskultur, Sprache oder auch das Ausmaß der Motivation können auf Vertrauen entweder aufbauend oder destruktiv wirken. Dadurch können bereits ex ante Transaktionskosten eingespart werden, da andere Governance-Mechanismen zur Reduzierung von Verhaltensunsicherheiten, wie z.B. das Board oder Verträge, die allerdings Kosten verursachen, nicht mehr benötigt werden (siehe dazu u.a. Chaserant 2003; Gulati 1995; Jones 1995). Weiters kann Vertrauen als eine wichtige Voraussetzung für den positiven Ausgang bei Verhandlungen und im Konfliktmanagement betrachtet werden (Deutsch 1958). Im Fall einer Nonprofit Organisation ist von wesentlicher Bedeutung, dass das eventuell bestehende Vertrauen der verschiedenen Anspruchsgruppen nicht zerstört wird. Je mehr die Stakeholder an die Verlässlichkeit und den "Goodwill" der Nonprofit Organisation glauben, desto mehr können sie auch in die Verfolgung der Mission durch das Management vertrauen.

4.6.2.6 Reputation als Governance-Faktor ex ante und ex post

Reputation wird im For Profit-Kontext eindeutig als (Corporate) Governance-Instrument eingesetzt und wahrgenommen (siehe dazu Van Tulder 2006, 204). Eng in Zusammenhang mit dem Governance-Mechanismus Vertrauen, ist der Ruf einer Organisation im Governance-Prozess zu sehen und, gerade im Bereich der Nonprofit Organisationen, nicht zu unterschätzen. Sämtliche Stakeholder, allen voran die Spendengeber, werden ihre spezifische Investitionsentscheidungen maßgeblich daran ausrichten, wie es um die Reputation der Organisation steht (siehe dazu v.a. Richter/Furubotn 1999; Kreps 1990), wobei diese v.a. durch die Handlungen und Entscheidungen des Top-Managements, die andere Stakeholder betreffen, beeinflusst wird.

¹¹⁹ Spezifische Investitionen schaffen für den Nachverhandlungsprozess über die Quasi-Rente einen erheblichen Vorteil. Sie können durch die Organisation oder durch die Stakeholder durchgeführt werden. Erstens kann also die Organisation eine spezifische Investition in einen Stakeholder tätigen, zweitens kann umgekehrt der Stakeholder in die Organisation spezifisch investieren, dritten können beide Parteien in eine Kooperationsbeziehung investieren oder viertens es kommt zu keiner Investitionstätigkeit. Risikoreich sind vor allem die ersten beiden Fälle, da hier das Machtgleichgewicht aus den Fugen gerät und, nicht wie im dritten Fall, ein ausgeglichenes Machtverhältnis besteht. Im letzten Fall besteht keine Hold-up-Gefahr.

Reputation spielt immer dann eine Rolle, wenn Verträge nicht explizit ausformuliert sind, also bei der Unvollständigkeit von Verträgen. Sie stellt somit die Voraussetzung für Vertrauensbildung dar, da auf Basis der Signalwirkung (Signalling) der Reputation ex ante entschieden wird, ob ein Vertragsabschluss zustande kommt oder nicht. Durch die Reputation werden Informationen über den Vertragspartner weitergeleitet, die ausschlaggebend für die Entscheidung der potenziellen Zusammenarbeit sind. Das potenzielle Verhalten sowie die wahrgenommene Wertestruktur eines Akteurs können aufgrund der Reputation prognostiziert, wodurch die Kosten der Absicherung, die durch die Informationsasymmetrien entstehen würden, reduziert werden können. Der Governance-Mechanismus Reputation wirkt in jedem Fall korrigierend auf die Akteure ein. Langfristig kann eine positive Reputation lediglich durch vertrauengewinnendes Verhalten erreicht werden. Das Signalling allein reicht somit nicht aus. Jeder Stakeholder urteilt auf Basis seiner individuellen Wahrnehmung, Erfahrungen, Erwartungen und Interessen, wodurch der Ruf einer Organisation jeweils "im Auge des Betrachters" liegt (siehe dazu u.a. Van Tulder 2006, 200). Außerdem bilden die Anspruchsgruppen auf Basis von vergangener und gegenwärtiger Meinung, aber auch Gerüchten und Aussagen aus dem Umfeld und den Erwartungen an die Organisation, ihr Bild, welches wiederum den externen Ruf beeinflusst.

Aufbauend auf dem von *Fombrun/Gardberg* (2000) entwickelten Modell für For Profit-Organisationen, stellt *Van Tulder* den "Tempel der Reputation" vor (Van Tulder 2006, 201 ff.). Die Autoren argumentieren, dass der Ruf einer Organisation durch die Wahrnehmung der Stakeholder in folgenden Bereichen bzw. auf folgenden Ebenen beeinflusst wird: 1) Emotionale Wahrnehmung, 2) Produkt- bzw. Leistungsqualität bzw. -attraktivität, 3) finanzielle Performance und Gebarung, 4) Vision und Leadership-Qualitäten des Managements, 5) Arbeitsumfeld und -kultur und 6) soziales und umweltbezogenes Verantwortungsbewusstsein. Verantwortlichkeit, Ehrlichkeit und Verlässlichkeit liegen dem Modell zugrunde. Unter Umständen kann auch Glaubwürdigkeit als Basisbaustein für den Ruf einer Organisation betrachtet werden. Eben jene sechs Dimensionen und die vier Basisbausteine beeinflussen auch im Nonprofit-Bereich auf fundamentale Weise die Reputation einer Organisation, wobei anzumerken ist, dass die Gewichtung der einzelnen Dimensionen zwischen den Anspruchsgruppen schwankt. Neben der unterschiedlichen Bedeutung der Bereiche oder Ebenen für die einzelnen Stakeholder, sind auch die Reputationsquellen unterschiedlich. Besonders hervorzuheben sind dabei die modernen Medien und Kommunikationswege, aber auch das soziale Umfeld (Van Tulder 2006, 203). Somit wird deutlich, dass der Aufbau und die Erhaltung einer positiven Reputation nicht allein komplex, zeit- und kostenaufwändig sind, sondern auch sehr leicht wieder zerstört werden können. Das Vertrauen der Stakeholder kann schnell verloren gehen und es ist für eine NPO besonders mühsam, das durch negativen Ruf verlorene Vertrauen wiederherzustellen: "Restoring a severely damaged reputation is a painful process irrespective of the amount of time and money spent on it. The foundation of trust that underpins reputation takes time to be established but is easily damaged. A reputation is destroyed faster than it is created; it takes one day to earn a bad reputation and years to get rid of it." (Van Tulder 2006, 214).

Besonders schädlich kann sich negative Reputation auf verschiedenen Märkten auswirken. Essentiell für die Ausführung der Mission einer Nonprofit Organisation ist die Nachhaltigkeit der finanziellen Ressourcen. Deshalb ist ein anhaltender positiver Ruf bei den Finanzgebern bzw. den Spendern (Market for Donors) unerlässlich. Während im For Profit-Bereich Kunden den Anbieter wechseln, geben Spendengeber ihre finanziellen Mittel einer anderen Nonprofit Organisation oder stellen ihre Spendentätigkeit überhaupt ein. Sobald eine NPO negativ in die Schlagzeilen gerät, verliert sie unumgänglich Spendenmittel, was zu erheblichen finanziellen, und damit existentiellen, Problemen führen kann. Dies ist im NPO-Kontext deshalb von so großer Bedeutung, da es im Vergleich zu privaten, gewinnorientierten Unternehmen keine Konkurrenz um Kunden (Market for Consumers) im klassischen Sinne gibt. Vielmehr steht der Wettbewerb um Finanzmittel im Vordergrund. Auch auf

dem Arbeitsmarkt für ehrenamtliche und hauptamtliche Mitarbeiter (Market for Employees) ist die Reputation bedeutsam. Derzeitige und zukünftige Mitarbeiter sind, wie bereits im Kapitel "Abriss zum Stakeholder-Ansatz" dargestellt, für die Sicherstellung der Leistung bzw. der Durchführung der Mission im Allgemeinen Voraussetzung. Menschen bevorzugen in einer positiven Atmosphäre zu arbeiten, die eindeutig zerstört wird, wenn die Organisation unter negativer Reputation "leidet". Die Motivation der Mitarbeiter sinkt, wenn sie das eigene Arbeitsumfeld negativ wahrnehmen oder beurteilen. Dies hat wiederum externe Auswirkungen, da die Reputation einer Organisation maßgeblich durch das Verhalten und die Leistung der Mitarbeiter beeinflusst wird. Die Außenwirkung ist relativ schnell negativ sowohl bei Kunden als auch bei Leistungsempfängern.

4.6.2.7 Publizität und Transparenz als Governance-Faktoren ex ante und ex post

Um das Vertrauen der Stakeholder aufrecht zu halten bzw. zurückgewinnen zu können und die Reputation in positiver Weise zu beeinflussen, ist die Transparenz der Gebarung der Organisation essentiell. Diese Tatsache ist im For Profit-Bereich bereits unumstritten und wird durch die mittlerweile weite Verbreitung der Corporate Governance-Kodizes in den führenden Industrienationen deutlich.¹²⁰ Die Kodizes stellen eine Ausarbeitung der Grundsätze einer guten und verantwortungsvollen Unternehmensführung in komprimierter Form dar. Unternehmen sehen es größtenteils als ihre Pflicht, Informationen in übersichtlicher und klarer Weise an Share- bzw. Stakeholder zu kommunizieren, um so im Wettbewerb besser bestehen zu können. Aufgrund der unterschiedlichen institutionellen Rahmenbedingungen, Rechtssystemen und traditionellen Gegebenheiten ist die Publizitätspflicht nicht einfach auf Nonprofit Organisationen umzulegen. Aus wissenschaftlicher Sicht wurde das Thema Publizität und Transparenz allerdings auch im Nonprofit-Bereich bereits untersucht (z.B. Ebrahim 2005; Newport 2003) und die Bedeutung herausgestrichen. Asymmetrische Informationsverteilung zwischen den betroffenen Stakeholder-Gruppen, ineffiziente Ressourcenallokation und Agency-Probleme bzw. die Transaktionskosten (z.B. in Form von Überwachungskosten) können so reduziert werden. Eigentlich kann der Governance-Faktor der Transparenz der Stakeholder-Theorie zugeordnet werden. Allerdings sind wiederum Vertrauen und positive Reputation als Ressource der Organisation zu betrachten, die im wesentlichen Ausmaß durch Publizität vom Management bzw. Stakeholdern wie Mitarbeiter, Board-Mitglieder und Leistungsempfängern gestaltet werden können.

Die NPO muss Mittel und Wege finden, im regelmäßigen Abstand nach außen zu berichten und zu kommunizieren. Dies kann über Website, Kennzahlen-Reports, Marketingmaßnahmen, Geschäftsberichte, Konferenzen, Stakeholder-Dialoge, Informationsveranstaltungen, Sammelaktionen oder auch mediale Auftritte geschehen. Je nach Größe, Alter, Mission, Finanzierungsstruktur, Anspruchsgruppen, Leistungsempfänger, Auftraggeber, Spender-Gruppe und finanziellen Möglichkeiten soll aus normativer Sicht die Organisation Sorge tragen, dass der Publizitätsfluss nicht unterbrochen wird und permanente Transparenz aufrechterhalten bleibt. So können in einem frühen Stadium ex ante Abweichungen von der Mission von außen diagnostiziert werden bzw. auch organisationsintern regelmäßig Eigenanalyse und Benchmarking mit ähnlichen NPOs durchgeführt werden. Beurteilung und Vergleichbarkeit werden somit vereinfacht und das Vertrauen der Stakeholder gestärkt. Die Wahrscheinlichkeit für ex post Governance-Skandale können dadurch vermindert werden.

¹²⁰ Siehe zum Thema Publizität im For Profit-Bereich Witt (2001).

4.6.2.8 Medien als Governance-Faktor ex ante und ex post

Neben gesetzlichen und vertraglichen Governance-Aspekten, gelten auch die Medien als mächtiges Governance-Instrumentarium.¹²¹ Van Tulder meint dazu: "Newspapers and television are regarded as having an important supervisory function in society – they are often called the fourth power or the fourth estate." (Van Tulder 2006, 115). Sie besitzen die Möglichkeit, durch Aufdecken von Missständen den Ruf von Management und/oder Organisationen, und somit das Vertrauen in die NPO, zu beeinflussen. Somit können die Medien wiederum dem Stakeholder-Ansatz zugeordnet werden. Transaktionskostenökonomisch kann argumentiert werden, dass die Presse die Kosten der Informationsgewinnung und -verifizierung reduziert und weiters die Reputation von Schlüsselpersonen und Entscheidungsfindern merklich gestaltet werden kann, wobei besonders die Verbindung zwischen Medien und Publizität bzw. Reputation bedeutend ist.

Die Reputation kann in verschiedener Weise, in sowohl positiver als auch negativer, gelenkt werden. Gíbelman und Gelman schreiben dazu: "The press is neither benign nor neutral; its messages are a powerful force in influencing public opinion (Edelman, 1988; Zaller, 1992)." (Gíbelman/Gelman 2004, 376). Beispielsweise kann mediale Aufmerksamkeit verantwortliche Manager insofern beeinflussen, als dass ihr Verhalten weniger opportunistisch ausrichten und der Mission folgend handeln. Nicht nur die Angst vor einem schlechten Ruf, aber auch die mögliche monetäre Einbuße, z.B. durch Job-Verlust, kann das Verhalten des Managers steuern (siehe dazu auch Dyck/Zingales 2002). Auf diese Weise können Medien das öffentliche Bild von Managern aber auch von Board-Mitgliedern gestalten und Druck ausüben, sodass sie ihr Verhalten den sozialen Normen anpassen: "Reputational penalties can be long-lasting." (Dyck/Zingales 2002, 21). Je einflussreicher und je mehr Reichweite die Medien innehaben, desto mehr wird auch die jeweilige Information verbreitet. Die Reputation der handelnden Akteure ist nicht nur hinsichtlich der betroffenen Stakeholder von Belang, sondern gesamtgesellschaftlich, womit die Presse erreicht, dass sämtliche Interessen berücksichtigt werden, die NPO tatsächlich ihrer Mission folgt und dadurch die gesellschaftlichen Werte aufrecht erhalten bleiben. Dadurch werden die Medien auch zu Meinungsmachern der Gesellschaft.

4.6.2.9 Zugang zu kritischen Ressourcen bzw. Netzwerken

Grundsätzlich besagt der Resource-Based View, wie bereits oben ausführlich dargestellt, dass eine Organisation aufgrund ihrer einzigartigen Ressourcen-Ausstattung einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen aufbauen und erhalten kann. In diesem Zusammenhang geht es allerdings nicht nur um den möglichen Aufbau von Wettbewerbsvorteilen, sondern auch um das Verständnis von kritischen Ressourcen als Governance-Driver.

Das Nicht-Vorhandensein von Eigentümer-Strukturen in Nonprofit Organisationen wird durch den Zugang zu kritischen Ressourcen – sog. "complementarities" (Rajan/Zingales 1998) – substituiert. Eigentum stellt in der For Profit-Welt eine relevante Machtquelle dar, die allerdings in einer Nonprofit Organisation in der Form nicht auftritt. Deshalb müssen in der NPO andere "Machtquellen" gefunden werden. Aus ressourcen-basierter Sicht kann argumentiert werden, dass der Zugang zu erfolgskritischen Ressourcen eine wesentliche Rolle in diesem Zusammenhang spielt. Der Wettbewerb der Nonprofit Organisationen um talentierte Manager, fähige haupt- oder ehrenamtliche Mitarbeiter und natürlich auch um finanzielle Ressourcen stellt eine große Management-Herausforderung dar. Kann also Zugang zu diesen kritischen Ressourcen sichergestellt werden, so kann gegenüber anderen Organisationen ein Wettbewerbsvorteil generiert werden. Im Wettbewerb um Finanzmittel ist der

¹²¹ "The role of the media in educating the citizenry and influencing public attitudes is well documented (see, e.g., Chaffee and Frank, 1996; Hierbert, 1999; Lens, 2000; Neumann *et al.*, 1992)." (Gíbelman/Gelman 2004, 358).

Zugang zu Netzwerken beispielsweise für NPOs entscheidend. Soziale Netzwerke, die Lobbying und damit auch das Auftreiben von Spendengeldern, erleichtern, sind essentiell für den Erfolg einer NPO und können als Quelle der Macht eingesetzt werden: Wer Zugang zu Netzwerken hat, hat mehr Macht als andere und hält somit auch die Entscheidungskompetenz inne.

Im Zuge der Netzwerk-Diskussion sei darauf hingewiesen, dass hierbei auch der Stakeholder-Ansatz eine Bedeutung hat. Je stärker der Stakeholder-Dialog ist, desto eher und leichter wird Zugang zu bestimmten Netzwerken gewährt. Dies kann im Zuge des Fundraising für NPOs von Bedeutung sein. Weiters kann auch argumentiert werden, dass fähige Mitarbeiter, sowohl ehrenamtliche als auch hauptamtliche, die die Mission der Organisation verwirklichen wollen, als bedeutende Ressource fungieren und somit die Verfolgung der gemeinsamen Vision als Governance-Funktion in der NPO effektiv funktioniert.

Somit sei festgestellt, dass die Governance in jenen Organisationen effektiver und effizienter ausgeübt werden kann, in denen Zugang zu kritische Ressourcen vorhanden ist. Zukünftige Forschungsintentionen können auch dahingehend ausgerichtet werden.

4.6.2.10 Macht als Governance-Mechanismus

Governance regelt die Macht- und Einkommensverteilung zwischen den Anspruchsgruppen innerhalb einer Organisation (Witt 2002, 42). Vice versa lässt sich feststellen, dass Macht als einer der wichtigsten Governance-Mechanismen gilt, da sie den Verhandlungsprozess über die Quasi-Rente wesentlich beeinflusst. Die Vertragspartner oder Akteure im Allgemeinen haben v.a. dann (Verhandlungs-) Macht und Autorität, wenn sie einen möglichst großen Anteil an der generierten Rente sichern können. Bereits *Coase* (1937) hat auf die Bedeutung von Macht in der Organisation hingewiesen. Um näher auf Macht als Governance-Mechanismus eingehen zu können und die Machtstrukturen zwischen den Anspruchsgruppen abklären zu können, ist es notwendig, einen einheitlichen Machtbegriff darzulegen.

Max Weber hat Macht als Fähigkeit, eigene Interessen, entgegen derer anderer Wirtschaftsakteure, durchsetzen zu können, definiert (Weber 1972, 38). Eine andere Definition lautet folgendermaßen: "Macht: Chance innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht." (Vahlens 1993, 1354). Und schließlich definieren *Rajan/Zingales* den Machtbegriff so: "So we will refer to power as the control over valuable resources over and above that determined through explicit contract in a competitive market." (Rajan/Zingales 2000, 5). Sie unterstreichen Macht aus einer ökonomischen Sichtweise, wobei hier der Einfluss auf den Anteil am möglichen Gewinn im Vordergrund steht. Drei wesentliche Möglichkeiten der Machtausübung werden durch die Autoren vorgeschlagen, wobei die erste Machtquelle in der Stärke des Handelns des Individuums liegt, zweitens kann Macht durch die Strukturen der Verhandlungsregeln, also institutionell, bedingt sein und drittens kann die Größe der Macht von dem Wert der Ressource ab, die das Individuum in die Organisation einbringt. Hierbei liegt die Machtquelle v.a. in der Kontrolle über die Ressource. (Rajan/Zingales 2000, 4 f.). Da das Verhandlungsgeschick des Individuums keine Basis für die ökonomische Abhandlung von Machtpotenzialen darstellt und auch der institutionelle Rahmen für alle Akteure relativ gleich ausfällt und somit keine Unterscheidung hinsichtlich der Machtquellen getroffen werden können, liegt das Hauptaugenmerk bei *Rajan/Zingales* auf der Einbringung wertvoller Ressourcen, die in der Nonprofit Organisation ebenfalls einen wesentlichen Stellenwert darstellen. Mit dieser Verknüpfung von Macht und wertvollen Ressourcen wird anschaulich, dass ein Individuum mit der Einbringung der Ressourcen in eine Kooperationsbeziehung und der dazugehörigen, nicht vertraglich fixierten, Verfügungsmacht seine Position im Verhandlungsprozess gestalten kann.

Gemäß *Rajan/Zingales* gibt es mindestens drei Gründe, warum die Machtverteilung in einer Organisation Einfluss auf die Effizienz ausübt (*Rajan/Zingales* 2000, 7 f.). Erstens gilt, je mehr Macht ein Akteur hat, desto mehr Anteil an der Quasi-Rente kann er aus der Kooperation für sich gewinnen, was im Umkehrschluss wiederum eine Anreizwirkung hat und auf seine Entscheidungen wirkt.¹²² Zweitens beeinflusst das Ausmaß der Macht die möglichen Sanktionen, die zur Disziplinierung der Agenten, die nicht zur Wertsteigerung beitragen, eingesetzt werden. Somit kann zwar der Eigentümer einer wertvollen Ressource nicht so einfach aus dem Vertragsverbund ausgeschlossen werden, aber ein Nicht-Eigentümer kann und wird meist sehr wohl. Dadurch hat Eigentum¹²³ und in weiterer Folge die dadurch entstehende Macht Einfluss auf die Produktivität der Organisation, da wiederum Anreizmechanismen zum wertsteigernden Verhalten wirken. Und drittens führt Macht selbst dazu, unangemessene Machtkämpfe in einer Organisation zu vermeiden. Beispielsweise sind oftmals weniger machtbringende Tätigkeiten in einer großen Organisation weniger interessant, obwohl sie sehr wichtig wären. Dieses Problem wird dadurch gelöst, dass das Management seine Machtposition benutzt, um Tätigkeiten zu verteilen, "so that the specialized investments by employees are coordinated towards the common good." (*Rajan/Zingales* 2000, 8). Aufgrund all dieser Argumente ist besonderes Augenmerk auf die Vertragsgestaltung in der Organisation zu legen. Die Verträge und Kooperationsbeziehungen müssen so aufgestellt sein, dass eine Machtbalance zwischen sämtlichen Kooperationspartnern angestrebt wird.

Auch im Bereich der Strategie wird der Zusammenhang zwischen Ressourceneinbringung und Machtposition hergestellt. Beispielsweise liefert *Coff* einen Hinweis darauf, wenn er davon ausgeht, dass Ressourceneigenschaften die Höhe der Quasi-Rente beeinflussen und damit auch der Anteil der Verhandlungsakteure steigt oder sinkt. Je höher der Wert einer Ressource, desto höher ist auch die Verhandlungsmacht (*Coff* 1999, 119 f.). *Holland* und *Jackson* bringen es im Zusammenhang mit Boards in NPOs auf den Punkt: "The governing boards of nonprofit organizations are groups to whom the community entrusts power and resources so they can act as fiduciaries and guide their organizations with caring, skill, and integrity. In order to carry out their duties effectively, boards require a range of competencies in governance, especially skills in planning for the future of the organization, formulating strategic goals and policies to guide movement toward those goals, and monitoring organizational performance." (*Holland/Jackson* 1998, 124)

Aufgrund der Unvollständigkeit von Verträgen sind sämtliche Stakeholder (Vertragspartner) gezwungen, immer wieder über Rechten und Pflichten nach zu verhandeln. Hierbei ist für das Ergebnis entscheidend, welchen Einfluss Macht und Machtverteilung auf den Verhandlungsprozess hat. *Wentges* schlägt dazu vor, Verträge so zu konzipieren, dass eine ausgeglichene Machtbalance zwischen den Stakeholdern erreicht werden kann (*Wentges* 2002, 124).

¹²² "This effect on incentives can be of two types. When an agent has power, she becomes confident that she will get a substantial share of the surplus from a relationship with the organization, even though she knows contracts do not protect her adequately. This is the 'average' effect of power, and it may include an otherwise reluctant agent to enter a relationship. Power can also increase with the specialized investment the agent makes (or the effort she exerts), and this will increase her incentive to invest. This is the 'marginal' effect. Since specialized investment can improve the functioning of the organization, the appropriate allocation of power can enhance the organization's efficiency." (*Rajan/Zingales* 2000, 7).

¹²³ Eigentum ist eine der mächtigsten de jure-Machtquellen (Machtquellen, die durch das Gesetz errichtet werden). Das Gesetz erlaubt Individuen, Physisches und Nicht-Physisches zu besitzen. Somit beeinflusst Eigentum die Verhandlungsmacht auch dort, wo der Vertrag nicht ausformuliert und somit unvollständig ist. Die Kontrolle darüber stellt die Macht über die Entscheidung über die Verwendung dar (*Rajan/Zingales* 2000, 5 f.).

4.6.2.11 Organisationskultur als Governance-Faktor ex ante

Im Zusammenhang mit bereits beschriebenen Faktoren, z.B. Vertrauen, Reputation und Vision, soll auch noch die Organisationskultur¹²⁴ als Governance-Driver erwähnt werden, worauf schon im RBV-Kontext eingegangen wurde. Alle diese Faktoren stehen miteinander in Verbindung und sind nicht getrennt von einander zu betrachten. Will man die Governance einer Organisation effektiver gestalten, so sind sämtliche zu berücksichtigen. Zu einem wesentlichen Teil bestimmt die Kultur innerhalb der Organisation, wie sich beispielsweise die Motivation der Mitarbeiter und des Managements für die NPO zu arbeiten, entwickelt. Motivation steht wiederum in engem Zusammenhang mit der Qualität der Arbeit, die von den Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen eingebracht wird. Speziell in Nonprofit Organisationen hängt die Qualität der Arbeit direkt mit der Ausführung der Mission (z.B. Behandlung von Patienten im Krankenhaus) zusammen. Wird die Mission nicht oder nicht gut genug verfolgt, so müssen im Nachhinein Governance-Mechanismen wirksam werden. Wird die Motivation der Mitarbeiter und eine gemeinsame Vision allerdings ex ante bereits sichergestellt, so wird auch die Reputation positiv beeinflusst, das Vertrauen der Stakeholder in Management und Organisation gestärkt und der gesamte Governance-Prozess verbessert. Mit dem Einstellen guter Mitarbeiter, die die Vision der NPO kennen und sie auch noch teilen, kann eine Organisationskultur geschaffen werden, die Governance erleichtert und effektiver funktionieren lässt. Das Schaffen einer vertrauensvollen Kultur ist eine wesentliche Management-Aufgabe, die im For Profit-Kontext darauf abzielt, das Vertrauen der Anleger nicht zu verlieren. Im Nonprofit-Bereich ist das Vertrauen sämtlicher Anspruchsgruppen aufzubauen, zu erhalten und zu stabilisieren.

4.6.2.12 Market for Management

Auf Basis des Resource-Based View ergibt sich die Erkenntnis, dass Faktormärkte existieren, auf denen Organisationen jene erfolgskritischen Ressourcen erwerben können, die für den Aufbau und Erhalt des Wettbewerbsvorteils notwendig sind. Diese Ressourcenbündel zeichnen sich v.a. durch Heterogenität und Immobilität aus und sind daher von anderen Organisationen schwer nachzuahmen, zu imitieren oder abzuwerben.

Im Falle des Markts für Manager ist diese Immobilität allerdings nicht gegeben: Humankapital als immaterieller Vermögenswert kann der Organisation dadurch verloren gehen, dass geeignete Führungspersonen abwandern und zu einer anderen NPO bzw. in einen anderen Sektor wechseln. Die Mobilität der Arbeitskräfte ist hoch. Die Organisation – beispielsweise durch Vertretung der Board-Mitglieder, Träger oder andere Financiers – tritt in eine Vertragsbeziehung mit dem Management, das ihnen geeignet erscheint und versucht diese Person zu halten und zu binden. Umgekehrt entsteht auch ein Managermarkt: Manager stehen miteinander im Wettbewerb, da die Verträge wieder aufgekündigt werden können. Dieser Managementmarkt reduziert wiederum Agency-Kosten, da sich die handelnden Akteure gegenseitig hinsichtlich ihrer Leistung überwachen (Fama 1980) bzw. wird das Verhalten nach außen berichtet, wodurch eine externe Disziplinierung stattfindet. Der potenziell schlechte Ruf, der durch opportunistisches Verhalten seitens des Managers entstehen kann, kann somit erziehend wirken. Weiters spielt die, bereits erwähnte, leistungsabhängige Bezahlung insofern eine große Rolle, als dass nur erfolgreiche, gute Manager mit einer positiven Reputation mit dem selben Bezahlungsniveau in neuen Vertragsverhandlungen rechnen können. Somit kann auch in Nonprofit Organisationen eine anreizmotivierte Vergütung etabliert werden. Wichtig dabei ist, dass das dahinter liegende System für sämtliche Stakeholder transparent gestaltet ist.

¹²⁴ Zum Thema Organisationskultur siehe den Übersichtsbeitrag von Hatch (1993) und den stakeholderbezogenen Artikel von Scott/Lane (2000).

4.6.2.13 Market for Product

Auch im Nonprofit-Sektor stehen die Organisationen hinsichtlich ihrer "Produkte" im gegenseitigen Wettbewerb, wodurch Governance-Mechanismen aktiv werden. Dieser Wettbewerb am sog. Leistungsmarkt wird beispielsweise über die Qualität der Leistung, die Effektivität der Gebarung oder die Erfolgsquote der Organisation ausgetragen. Je mehr Wettbewerb am Leistungsmarkt vorhanden ist, desto mehr steigt der Effizienzdruck für die Organisationen, und dem Principal-Agent-Problem wird durch die kontrollierende Wirkung des Leistungsmarktes entgegengehalten. Das opportunistische Verhalten der Manager wird durch den Wettbewerb kontrolliert, womit bei vollständigem Wettbewerb theoretisch keine Agency-Kosten vorhanden sein würden. Dies ist allerdings in der Realität kaum der Fall. Somit tritt opportunistisches Verhalten der Akteure realistischer Weise auf und der Leistungsmarkt kann die Agency-Kosten nicht limitieren oder eliminieren (Jensen/Meckling 1976, 330).

Im For Profit-Kontext wird der freie Wettbewerb durch Kartelle, Protektionismus oder Subventionen gestört. Im Nonprofit-Bereich können ebenfalls Subventionen gefunden werden, allerdings meistens bei halbstaatlichen oder hybriden Organisationen (Stichwort: Krankenhäuser), wodurch die Wahrscheinlichkeit von opportunistischem Verhalten rein theoretisch wiederum erhöht wird. Bei weniger Effizienzdruck und finanzieller Freiheit kann davon ausgegangen werden, dass die Agency-Kosten durch nicht-opportunes Verhalten der Akteure steigen.

4.6.2.14 Market for Donors

Der sog. Spender- oder Spendenmarkt ist im Zusammenhang mit Nonprofit Organisationen der Markt für finanzielle Ressourcen, der im Privat-Sektor als Kapitalmarkt bezeichnet wird. Im For Profit-Bereich kann in Eigenkapital- und Fremdkapitalmarkt unterschieden werden, wobei die Mitglieder der Unternehmensleitung durch die Shareholder, den Börsenkurs, Übernahmegefahren bzw. cashflow-entziehende Zins- und Tilgungszahlungen, Kreditgeber oder auch Rating-Agenturen¹²⁵ diszipliniert werden.

NPOs sind in finanzieller Hinsicht mehr oder weniger von den finanziellen Beiträgen der Spender abhängig. Diese stellen somit die Ressourcen zur Verfügung und zählen je nach NPO-Ausrichtung zu wichtigen oder sehr wichtigen Stakeholdern. Im Fall der Spender besteht überhaupt keine vertragliche Verpflichtung Mittel an die Organisation zu übertragen. Dies geschieht in vollkommener Freiwilligkeit, wodurch die NPO keine gesetzlich durchsetzbaren Rechte besitzt, diese finanziellen Ressourcen einzuklagen oder anderweitig zu verlangen. Aufgrund dieses extrem unvollständigen Vertrages mit der Stakeholder-Gruppe der Spender um erfolgskritische Ressourcen, ist eine positive Reputation hinsichtlich Organisationsmanagement und Governance von großer Bedeutung. Das Signalling von effektiver und effizienter Governance ist unumgänglich, um den Spendenfluss aufzubauen und auf Dauer aufrecht zu erhalten. Die Organisationen stehen im starken Wettbewerb um die Spendegeber, die nur in einer Vertrauenssituation, dass die NPO tatsächlich ihre kommunizierte Mission verfolgt und die Spendenmittel effektiv an die Leistungsempfänger gelangen, ihre Spende einbringen. Bei Vertrauensverlust in das Management oder die Organisation im Allgemeinen ziehen die Spender ihre Mittel rasch ab. Der Wiederaufbau der Reputation und des Vertrauens ist eine langwierige, mühsame Anstrengung, die der Organisation absolut schaden kann. Das Wissen darum wirkt disziplinierend auf das potenziell opportunistische Verhalten der Akteure und reduziert somit die Überwachungs- (Agency-)Kosten.

¹²⁵ Siehe zur Governance-Funktion von Rating-Agenturen auch *Van Tulder* (2006), 117 f.

4.6.3 Zusammenfassender Kurzüberblick

Die beschriebenen Governance-Faktoren wurden zu Beginn des Abschnittes den einzelnen Theoriebausteinen des Triangel-Modells zugeordnet. Allerdings lässt sich noch eine weitere Einteilung vornehmen: Gemäß der Teilbereiche, die im Zusammenspiel zwischen Governance und Strategie eine wesentliche Rolle spielen.

<i>Strategieprozess</i>	<i>Stakeholder-Beziehungen</i>	<i>Struktur</i>	<i>Effizienz</i>	<i>Effektivität</i>
Vision bzw. Mission	Haftung	Kontrolle durch Aufsichtsorgan	Anreizverträge	Anreizverträge
Kritische Ressourcen	Vision bzw. Mission	Kritische Netzwerke	Kritische Ressourcen	Kontrolle durch Aufsichtsorgan
Kritische Netzwerke	Vertrauen	Macht	Managermarkt	Haftung
Organisationskultur	Reputation	Organisationskultur	Leistungsmarkt	Reputation
	Publizität/ Transparenz		Spendermarkt	Medien
	Medien			Managermarkt
	Kritische Netzwerke			Leistungsmarkt
	Macht			Spendermarkt
	Organisationskultur			

Tabelle 9: Zuordnung der einzelnen Governance-Faktoren zu Bausteinen der Interface-Governance

Betrachtet man den theoretischen Hintergrund der Governance-Faktoren, so können alle in logischen Zusammenhang mit den wichtigsten Bestandteilen des strategischen Entscheidungsfindungsprozesses von Aufsichtsorgan und Management gestellt werden. Sie bestimmen sowohl den Strategieprozess selbst, als auch die daraus resultierenden Strukturen, die Beziehungen zu Anspruchsgruppen, aber auch Effizienz und Effektivität des Governance-Prozesses werden durch sie beeinflusst. Diese Teilbereiche sollen zu einem späteren Zeitpunkt wiederholt aufgegriffen werden, um das Forschungsfeld "Interface-Governance" besser darzustellen und zu durchleuchten.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass auch im NPO-Kontext hinreichend Governance-Driver vorhanden sind, die es gilt in Theorie und Praxis zu analysieren, um die NPO-Governance effektiver und effizienter ausrichten zu können.

Die bisher dargestellte Theorie und die im Governance-Kontext bedeutenden Aspekte, die in der Literatur gefunden werden können, dienen als Grundlage für den später folgenden empirischen Teil der Dissertation. Davor wird allerdings noch der Status Quo der formalen und empirischen Arbeiten zum Thema Governance in NPOs dargestellt. Ausblickend darauf soll *Miller-Millesen* zitiert werden, wenn sie feststellt: "Given that a consistent theme in the literature is that there is no one-size-fits-all model of board governance because context arguably influences behavior (Ostrower&Stone, 2001; Ryan, 1999; Taylor, Chait & Holland, 1996), a model of nonprofit board governance capable of predicting the conditions under which a nonprofit board is likely to assume certain roles and responsibilities over others would be a useful addition to the literature." (Miller-Millesen 2003, 523).

5 State-of-the-Art der Governance von NPOs

5.1 Einleitung

Bereits *Adam Smith* hat in seiner Abhandlung "The Wealth of Nations" 1776 über das Dilemma der Board-Governance im For Profit-Umfeld konstatiert, dass das Managen des Geldes anderer Menschen weniger Umsicht und Bedacht bei den Board-Mitgliedern erzeuge, als wenn es das eigene Geld wäre (Smith 1904, 229). Im Nonprofit-Sektor wurde die erste ernsthafte Studie zu diesem Thema von *Bacon* durchgeführt und unter dem Titel "Responsibility in the management of societies" 1847 im *New Englander* veröffentlicht (Hall 1999, 13 ff.). Neben diesem frühen Anstoß ließ allerdings das Forschungsinteresse an Governance lange Zeit zu wünschen übrig. *Middleton* beschrieb den Status Quo der empirischen Untersuchungen von Boards schon vor einiger Zeit als "scarce" (Middleton 1987, 151). Zu Beginn der 1990er Jahre konstatiert *Pettigrew*, dass Forschung zum Thema Board-Governance in den Kinderschuhen stecke und das breite Feld "fragmented and largely nonadditive" sei (Pettigrew 1992, 169). Aber selbst ein Jahrzehnt später kann man noch nicht von einem völlig erforschten Themengebiet sprechen: "The lack of research on the topic is unfortunate given the importance of the nonprofit sector to the economy." (Brickley/Van Horn/Wedig 2003, 2). Die vorhandene Literatur ist vor allem durch die US-amerikanische und den NPO-Sektor vor Ort geprägt, was vor allem durch die Dominanz der gesetzlichen Vorschriften der Organisationsstruktur (v.a. Board-Vorschriften) zum Ausdruck kommt. Somit werden oftmals unter dem Begriff der Governance allein die Aufgaben des Boards¹²⁶ verstanden, wie beispielsweise bei *Houle* (1989) und *Carver* (1997). Eine vollständige Kategorisierung der NPO-Governance-Modelle lässt sich in der vorhandenen Literatur nicht finden. *Bradshaw et al.* (1998) meinen dazu: "we conclude that there is no consensus about an ideal way of governing nonprofit organizations." (Bradshaw et al. 1998, 11). In der Folge wird ein Überblick über die bestehenden ökonomischen Modelle gegeben.¹²⁷

5.2 Die Prozessorientierte Perspektive

5.2.1 Die normativ-prozessorientierte Perspektive

"The normative literature takes the position that the final authority on governance decisions ought to be the nonprofit organization's board of directors, governors, or trustees. [...] It is the body to whom the rest of the organization is accountable and that, in turn, is accountable for the organization to the community, for which it acts as 'trustee'." (Murray 1998, 994). Somit wird in der normativen, prozessorientierten Perspektive dem Board die finale Governance-Autorität zugeschrieben. Die Literatur gibt zum Großteil Empfehlungen ab, wie das NPO-Board aufgestellt werden soll, um die Effizienz der Governance-Rolle sicherzustellen (Bradshaw et al. 1998, 6; Murray 1998, 994). Diese Empfehlungen bauen auf traditionellen Management-Theorien und -Modellen auf. Auch die Trennung zwischen Politik und Implementierung oder die Aufgabenverteilung zwischen Board und Management hat in dieser Perspektive eine große Bedeutung.

In der Folge werden aus der Fülle der Modelle – die präskriptiven Standards werden auch als "heroische Modell" bezeichnet (Bradshaw et al. 1998, 8) – drei Konzepte der so genannten Nonprofit-Management-Literatur exemplarisch analysiert.

¹²⁶ Zur Überblicksdarstellung der Board Governance-Modelle siehe *Brown* (2000, 9 ff.).

¹²⁷ "To emphasize that there is no one best way to govern an organization. A board's structure and way of operating must fit with the organization's history, culture, maturity, size, external and internal pressures, strategic goals and life cycle stag." (Armstrong 1998, 23).

5.2.1.1 *Der Traditionelle Ansatz*

Bis vor ca. zehn Jahren stellte der traditionelle Ansatz der Governance den unangefochtenen State-of-the-Art der NPO-Governance dar (Houle 1989; Fletcher 1999, 435 f; Brown 2000, 9), wobei *Houle* (1989) als Vorreiter gesehen werden kann.¹²⁸ *Houle* trennt die Aufgabenverteilung streng nach den Ausführenden, indem er die Durchführung der operativen Arbeit den Mitarbeitern zuteilt, die administrativen Tätigkeiten dem Management vorbehalten bleiben und die grundsätzliche Ausrichtung und politischen Entscheidungen dem Board übertragen werden. Sein Modell wird als "tripartite system" beschrieben (McClusky 2002, 543). Gemäß *Fletcher* ist in diesem Modell "the board truly in charge of the organization" (Fletcher 1999, 436). Weiters schreibt *Houle* (1989) dem Vorsitzenden des Boards große Verantwortlichkeit und Machtposition zu, da dieser den CEO überwacht und das Board leitet.¹²⁹ *McClusky* sieht in *Houle's* Modell folgende Grenzen: "While this understanding of the dynamic, fluid partnership between board and executive in leading an NPO is insightful in capturing the complex, subtle nature of shared authority and responsibility, the discussion has its limitations. It presumes at least a modest sized staff, hierarchically organized, in stating that 'the board has, at most, only a minimal separate staff to support its work. The executive has a hierarchy of helpers.' [...] When we wish to examine the vast universe of nonprofit, voluntary organizations which do not fit these characteristics, the conception becomes less useful." (McClusky 2002, 543 f.).

Der traditionelle Ansatz vertritt die Position, dass die Effektivität der Governance nur dann etabliert werden kann, wenn eine klare Zuordnung der Aufgabenbereiche und die Optimierung der Verantwortung des Boards zutrifft. Allerdings ist dieser Ansatz nicht absolut starr zu sehen – *Houle* (1989) empfiehlt eine gegenseitige Anpassung von Board und Management, da sonst die Realität und Praxis nur unzureichend abgebildet werden könnten.

5.2.1.2 *Das Policy Governance-Modell*

Das Policy Governance-Modell wurde von *Carver* (Carver 1997, 2001) entwickelt und ist gemäß *Armstrong* in den 1990er Jahren ein weit verbreitetes Modell geworden (Armstrong 1998, 2). *Carver* baut auf der Sozialvertragsphilosophie nach *Rousseau*, *Mill* und *Hume* auf¹³⁰ und sieht somit das Board als verantwortlich gegenüber der Gemeinschaft: "One might refer to the public as the *ownership* of public enterprise. [...] For nonprofit organizations of a more quasi-public nature, such as public hospitals or charities, ownership may be more akin to the 'moral' ownership of social contract than it is to a legal kind of ownership." (Carver 2001, 55). Er folgert weiters, dass Governance eher eine Ableitung von Eigentum als von Management ist, allerdings müsse Governance als eigenständige Funktion gesehen werden, mit eigenen Prinzipien und Konzepten (Carver 2001, 59), d.h. eine Abgrenzung der Aufgaben zwischen Board und Management ist nach diesem Modell unumgänglich. *McClusky* analysiert somit: "First, an important value of the model is its lucid focus upon ends determination, policy setting, and boundary setting between board and staff (especially the staff executive) as the primary duties of boards. [...] It addresses one of the most chronic, perplexing dysfunctions of NPOs, namely, role confusion among staff, board, and other volunteers." (McClusky

¹²⁸ *Houle* definiert den Begriff "Governing" folgendermaßen: "The term governing carries the connotation of authority, control, responsibility, and prestige. [...] Continuing governance is a complex process." (Houle 1989, xvii).

¹²⁹ "Interestingly, Houle contrasts his understanding and conception of governance and board roles with many others, because of its emphasis upon the partnership and dual nature of authority and responsibility between board and executive." (McClusky 2002, 543).

¹³⁰ "In other words, within limits a single public organization can be constituted with as broad a portfolio as the public wishes. Therefore, adjusting for recognition of partial rather than total domain, social contract philosophy can be applied to public boards." (Carver 2001, 55).

2002, 544). Das Board hat die Aufgabe, vier Kategorien von Grundsätzen ("policies") zu etablieren und ihre Einhaltung zu überwachen (Armstrong 1998; Carver 1997, 2001):

1. Ends Policy (Zweck der Organisation): Das Board legt den Sinn und Zweck ("outcomes") der Organisation fest, nicht aber die Mittel die zur Erreichung notwendig sind. D.h. in diese Kategorie fallen die Vision, Mission, Werte und strategische Ziele.
2. Executive Limitations Policy (Begrenzung des Managements): Das Board legt hierbei Grenzen und Parameter fest, innerhalb derer das Management freie Verfügungsgewalt hat. Diese Grenzen liegen v.a. im ethischen Management hinsichtlich der finanziellen Gebarung, dem Umgang mit Mitarbeitern und der Kommunikation innerhalb des Boards.
3. Board-Staff Linkage Policy (Verbindung Board und Mitarbeiter): Hier wird festgelegt, in welchem Umfang die Macht vom Board an das Management delegiert wird und in welcher Form das Board die Performance des Managements überwacht.
4. Governance Process Policy (Governance-Prozess): Das Board legt fest, wie es den Governance-Prozess gestaltet. Diese Policy umfasst die Erwartungen der Board-Mitglieder und die Strukturen der Ausschüsse.

Diese vier Kategorien definieren also die Governance-Funktion des Policy Governance-Modells. Von ihnen ausgehend werden die Werte des Boards festgelegt, die wiederum als Basis für engere Regelungen dienen. Ziel ist es, durch die Ausgestaltung der Regeln eine Interpretation des Managements zu ermöglichen, die einerseits einen möglichst großen Spielraum darstellt, andererseits Handeln im Sinne des Boards sicherstellt. Gemäß *Brown* streicht das Policy Governance-Modell heraus, dass das Board strategische Entscheidungspolitik angehen und operative Tätigkeiten vermeiden soll (Brown 2000, 10).

Die Vorteile des Modells liegen darin, dass die Rollenverteilung klar abgegrenzt wird und eine strikte Trennung von Vision und operativen Tätigkeiten möglich wird. Der Fokus auf Ergebnisorientierung erhöht die Verantwortlichkeiten, die Führungsrolle des Boards wirkt motivierender auf die Board-Mitglieder und die externe Orientierung stärkt die Kontakte zu anderen Boards oder weiteren Stakeholdern.

Die strikte Aufgabentrennung kann aber auch als Nachteil gesehen werden, denn eine Entfremdung zwischen Board und Mitarbeitern wird dadurch unter Umständen gefördert. Weitere Nachteile des Modells sind die schlechte Informationsversorgung des Boards bezüglich der operativen Tätigkeiten, das Misstrauen der Mitarbeiter gegenüber dem Board aufgrund der mangelnden operativen Kenntnisse und die Machtkämpfe, die zwischen Board und CEO auftreten können (Armstrong 1998, 6 f.).

Wie auch beim traditionellen Modell kann hier kritisiert werden, dass der Realität womöglich zu wenig Rechnung getragen wird, da in beiden Modellen von einer unternehmensähnlichen Aufbauorganisation der NPOs (bspw. Top Down-Steuerung, Delegation, rationale Planung) ausgegangen wird und somit die Governance von NPOs damit nur bedingt möglich ist.

5.2.1.3 Das Philanthropische Modell

Das Philanthropische Governance-Modell nach *Alexander* und *Weiner* (Alexander/Weiner 1998) streicht die historischen Werte von NPOs, wie Freiwilligkeit und Unabhängigkeit bei der Erbringung von Leistungen, Menschenfreundlichkeit und Gemeinschaftsbewusstsein, hervor. Das Board im Philanthropischen Modell setzt sich aus vielen Mitgliedern unterschiedlichster Herkunft zusammen,

die unbezahlt und unbefristet tätig sind. Außerdem ist das Board relativ groß. Nur wenige Board-Mitglieder stammen aus der Organisation selbst und es erfolgt eine strikte Trennung zwischen Managementtätigkeiten durch den CEO und Governance-Aufgaben durch das Board. Es besteht lediglich eine non-formale Managementverantwortung gegenüber dem Board. Das Modell legt einen Schwerpunkt auf die verfügbaren Ressourcen und die Bewahrung der Mission. Aufgrund der Tatsache, dass das Board allein die Governance-Aufgabe der Organisation wahrnimmt, wird dieses Modell dem normativen Bereich zugeordnet. Allerdings schreiben *Alexander/Weiner* dem Management eher eine informelle Verantwortlichkeit gegenüber dem Board zu, wodurch ein wesentlicher Unterschied zu anderen normativen Ansätzen gegeben ist (*Alexander/Weiner* 1998, 225).

Alexander und *Weiner* (1998) führen eine empirische Untersuchung durch und basieren diese auf ein Set von Nonprofit-Krankenhäusern aus den Jahren 1985 bis 1989. Dabei vergleichen sie das Philanthropische Modell, das den Schwerpunkt auf Stewardship-orientiertes Management, Community Participation und Due Process legt, mit dem Corporate-Modell¹³¹, das im Gegensatz dazu eher wettbewerbsorientierter agiert und Strategieentwicklung bzw. Risikoabsicherung verfolgt. Die Autoren stellen fest, dass die Organisation einer der beiden Modellausrichtungen "implementieren" sollte. Die Haupthypothese, dass eine positive Korrelation der Performance des Krankenhauses mit der Verfolgung des Corporate-Modells der Governance vorhanden ist, kann nicht eindeutig bestätigt werden. Allerdings lässt sich feststellen, dass tendenziell größere Krankenhäuser, Krankenhäuser aus einem größeren Organisationsverbund und privat geführte Häuser eher dazu neigen, diese Modell zu übernehmen (*Alexander/Weiner* 1998, 226). *Alexander/Weiner* weisen darauf hin, dass das Corporate-Modell nicht in jedem Fall zu präferieren ist, beispielsweise wenn es gegen die Organisationsgrundsätze laufen würde.

Zusammenfassend lässt sich Folgendes feststellen: Da die normativen Ansätze die Alleinverantwortung des Boards hinsichtlich der Governance proklamieren, wird zwar eine klare Aufteilung der Rollen ermöglicht, allerdings eine realitätsfremde Vereinfachung der Entscheidungsprozesse gefördert, die *Bradshaw et al.* als "Rezepte" kritisieren (*Bradshaw et al.* 1998, 6).

5.2.2 Die analytisch-prozessorientierte Perspektive

Murray (1998) beschreibt als einen der wichtigsten Aspekte der analytischen, prozessorientierten Perspektive die Rollenverteilung im Governance-Prozess: "One of the primary concerns of the analytic approach to governance is who actually plays what role in governance decisionmaking." (*Murray* 1998, 994). Das Zusammenwirken der verschiedenen Stakeholder im Entscheidungsprozess der Governance sind, neben der Problematik der unterschiedlichen Rollen des Boards und ihre Auswirkungen auf die Governance, das zentrale Fundament dieser Perspektive. In der Folge werden einige Modelle, die dieser Sichtweise zugeordnet werden können, dargestellt und kritisiert.

5.2.2.1 Das Executive Centered-Modell

Das Executive Centered-Modell (*Herman/Heimovics* 1990; *Brown* 2000) hebt die zentrale Funktion des CEO hervor, nicht ohne die Governance sowohl Board als auch CEO zuzuschreiben. *Brown* bezeichnet ein solches Modell als "heroisch", da der CEO als "Klebstoff" dient, der das Board zusammenhält (*Brown* 2000, 10). *Herman* und *Heimovics* erkennen zwar keine dezidierte

¹³¹ Dieses Modell fällt nicht in die Gruppe der normativen, sondern in die der analytisch orientierten Modelle. Siehe Details dazu weiter unten, unter "Das Corporate-Modell".

Partnerschaft zwischen den beiden Organen (Herman/Heimovics 1990, 168), jedoch wird in diesem Modell auch keine starke Hierarchie gefordert. Das Management soll das Board führen, Board-Mitglieder rekrutieren, Schlüsselverantwortlichkeiten zur Orientierung geben sowie die Board-Rollen verhandeln und strukturieren (Brown 2000, 10). Um die Governance-Funktion möglichst effizient zu etablieren, muss das Board geführt werden, wodurch die Performance des Boards stark vom CEO abhängt und somit eher passiv gesehen wird.

5.2.2.2 Das Board Dominant-Modell

Gemäß *Murray* (1998, 995) kann das Board Dominant-Modell in eher kleineren, jüngeren Organisationen, die meist von vielen Freiwilligen getragen wird, gefunden werden. Eine Kerngruppe im Board prägt die Linie hinsichtlich der Governance in diesen NPOs. Die relevanten Themen werden dann im Gesamt-Board diskutiert und verabschiedet. Der Einfluss des Managements ist hier eher gering und beschränkt sich auf die Beratung des Boards und die Informationsbeschaffung. Allerdings wird hier im Vergleich zu den normativen Ansätzen dem Management immerhin ein gewisser Einfluss auf die Governance zugestanden.

5.2.2.3 Das Corporate Board-Modell

Das Corporate Board-Modell (Alexander/Weiner 1998, 224 ff.; Armstrong 1998, 9 f.; Bradshaw et al. 1998, 15 f.; Brown 2000, 10) wird auch als Entrepreneurial Board Model (Bradshaw et al. 1998, 15) oder Compliance Model (Cornforth 2001b, 2 f.) bezeichnet, da es versucht, das Konzept der Corporate Governance auf Nonprofit Organisationen umzulegen. Die Zielsetzung ist den Ergebnissen und der Performance gewidmet; der Fokus liegt hier innerhalb der Organisation auf Effizienz¹³² und Effektivität, um nach *Armstrong* Folgendes sicherzustellen: "to achieve a maximum return on its investments." (Armstrong 1998, 9). Das Corporate Board-Modell hält eine starke Marktorientierung aufrecht und versucht Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Marktanteil und Nischendominanz werden angestrebt (Armstrong 1998, 9; Bradshaw et al. 1998, 16). Typischerweise ist das Board eher klein, mit engem und fokussiertem Hintergrund der Mitglieder – die Abgrenzung zum Management klar definiert. Das Board konzentriert sich auf strategische und unternehmerische Entscheidungen (Alexander/Weiner 1998, 225). Die Kultur der Effizienzerreichung und Performanceorientierung beeinflusst auch Meetings, die pragmatisch und entscheidungsorientiert abgehalten werden (Brown 2000, 11). Zusätzlich werden in diesem Modell auch Stakeholder explizit in die Governance einbezogen (Armstrong 1998, 9); v.a. Investoren wird Macht eingeräumt, indem sie die Board-Mitglieder wählen können.¹³³

Ein bedeutender Vorteil des Corporate Board-Modells liegt darin, dass sämtliche Beteiligten eine klare Orientierung auf das Geschäftsfeld der Organisation haben und die Organisationskultur – wie bereits erwähnt – explizit auf Effizienz und Effektivität ausgerichtet ist. Erwähnenswert ist auch die Tatsache, dass die Organisation über eine gute Reaktionsfähigkeit gegenüber Veränderungen im Umfeld verfügt und sowohl die Führung als auch sämtliche Ressourcen so organisiert sind, Best Practice zu ermöglichen (Armstrong 1998, 10; Bradshaw et al. 1998, 16).

Als Nachteil des Modells kann die starke Ergebnisorientierung jedoch auch gesehen werden, da somit die Aufmerksamkeit gegenüber Veränderungsbedarf reduziert wird. Ein weiterer negativer Aspekt

¹³² "They emphasize the 'business' of the organization and seek to ensure efficiency in the provision of services and programs." (Brown 2000, 10).

¹³³ "Investors' in the organization are proportionately represented in its governance through a shareholder structure which elects the Board of Directors." (Bradshaw et al. 1998, 16).

besteht darin, dass kein Anreiz für Innovationen geschaffen wird. Außerdem werden zwischenmenschliche Beziehungen vernachlässigt: "Broad-based societal needs are often discounted." (Armstrong 1998, 10).

5.2.2.4 Das Corporate-Modell

Das Corporate-Modell der Governance ist vergleichbar mit dem Corporate Board-Modell. Es orientiert sich an der Governance von For Profit-Organisationen und zeichnet sich v.a. durch eine enge, fokussierte Managementperspektive, eine große Anzahl an "Inside Directors" und aktiver Managementpartizipation in Board-Aufgaben aus. Das Board ist relativ klein und es besteht eine formale Managementverantwortung und -rechtfertigung gegenüber dem Board. Außerdem erhalten die Board-Mitglieder eine Renumeration. Das Corporate-Modell ist stark strategisch und unternehmerisch ausgerichtet. *Alexander* und *Weiner* (1998) führten eine vergleichende Studie durch zwischen diesem Modell und dem Philanthropischen Modell der Governance, das bereits weiter oben näher beschrieben wurde. Im Anschluss daran erfolgte die Darstellung der Studienergebnisse.¹³⁴

5.2.2.5 Das Volunteer Centered-Modell

Im so genannten Volunteer Centered-Modell (Brown 2000, 2002; Duca 1996; Fletcher 1999) werden die Rollenverteilungen zwischen Board und Management aufgelöst und das Board wird stärker in die direkten, operativen Tätigkeiten eingebunden. Dies ist häufig in jungen Organisationen mit wenigen oder keinen, bezahlten Mitarbeitern der Fall. Die Board-Mitglieder erfüllen die Funktion der Dienstleister, Programmkoordinatoren und Administratoren (Brown 2000, 10). Sie sind stark involviert in die Umsetzung und Verfolgung der Mission und besitzen ein gutes Verständnis der operativen Prozesse. Problematisch kann das gegensätzliche Rollenverständnis, als Board-Mitglied einerseits und freiwilligem Leistungserbringer andererseits, gesehen werden.

5.2.2.6 Das Compliance-Modell

Basierend auf der Principal-Agent-Theorie¹³⁵ hat sich das Compliance-Modell (Cornforth 2002, 2004; Harris 1994) entwickelt, das die Hauptfunktion des Boards in der Überwachung des Managements sieht. Dies bedeutet, dass die Mehrheit der Board-Mitglieder unabhängig vom Management sein muss. Ihre Hauptaufgabe liegt in der Sicherstellung der "managerial compliance" (Cornforth 2002, 2). Man geht davon aus, dass "Eigentümer" und Management unterschiedliche Interessen haben. Im Falle einer Nonprofit Organisation ist es relativ schwer, klar zu definieren, wer Prinzipal und wer Agent darstellt¹³⁶. Beispielsweise gilt für eine Organisation der Öffentlichen Hand, dass die Allgemeinheit, der Steuerzahler oder die Regierung selbst der Prinzipal ist (Cornforth 2002, 3). *Brickley/Van Horn/Wedig* (2003) konstatieren zur Problematik des Principal-Agent-Konfliktes Folgendes: "The absence of residual claimants, however, makes it more difficult to control managerial agency problems in nonprofit organizations since managers are not disciplined by the market for corporate control or by concentrated shareholders. Also, nonprofit organizations are precluded from paying their managers equity-based incentive compensation that could also be used to mitigate agency problems." (Brickley/Van Horn/Wedig 2003, 5).

¹³⁴ Siehe Details dazu im Abschnitt "Das Philanthropische Modell".

¹³⁵ Ross definiert eine Principal-Agent-Situation folgendermaßen: "We will say that an agency relationship has arisen between two (or more) parties when one, designated as the agent, acts for, on behalf of, or as representative for the other, designated the principal, in a particular domain of decision problems." (Ross 1973, 134).

¹³⁶ Siehe dazu Abschnitt "Unikale Problemstellungen im Zusammenhang mit Governance von NPOs".

Dieses Modell kann als sehr traditionelles Konzept gesehen werden, da das Board aus jenen Stakeholdern zusammengesetzt werden muss, die als "Überwacher" über die Mission bzw. Vision der Organisation tätig werden: "Hence, a key role of the trustees of a charity is to see that the staff or management of the organisation carries out the charity's objectives." (Cornforth 2003, 7).

5.2.2.7 Das Partnership-Modell

Im Vergleich zum Compliance-Modell, das den "shirkenden" Manager zu Grunde legt, basiert das Partnership-Modell auf der Stewardship-Theorie (Donaldson/Davis 1991; Hung 1998; Muth/Donaldson 1998; Cornforth 2002, 2003), die davon ausgeht, dass der Manager eigentlich seine Aufgabe gut ausüben will.¹³⁷ Muth und Donaldson erklären den Grundgedanken der Stewardship-Theorie folgendermaßen: "The stewardship model is one based on manager as 'steward' rather than the entirely self-interested rational economic man of agency theory. [...] Stewardship theory recognises a range of non-financial motives for managerial behaviour." (Muth/Donaldson 1998, 6). Daher werden Manager und Eigentümer als Partner gesehen (Cornforth 2002, 3) und die Hauptaufgabe des Boards wird nicht mehr in der Überwachung des Managements gesehen, sondern vielmehr in der Verbesserung der Performance der Gesamtorganisation. Das Board hat vor allem eine richtungweisende Rolle über, d.h. es soll in Zusammenarbeit mit dem Management die Strategie verbessern und die Top-Entscheidungen mittragen und das Management dabei unterstützen, die Mission der Organisation zu verwirklichen und zu verfolgen: "Stewardship theory views the strategic role of the board as contributing to the board's stewardship of the company." (Stiles 2001, 628). Aus dieser Perspektive betrachtet, scheint es sinnvoll, wenn die Board-Mitglieder nach ihrer Erfahrung und Expertise ausgewählt werden, da sie einen Mehrwert für die Organisation bringen sollen (Cornforth 2002, 3). Weiters empfiehlt sich, dass mehrere Board-Mitglieder aus der NPO abbestellt werden ("Insider Directors"), da diese über Zugang zu laufenden Informationen, operatives Know-how und Loyalität gegenüber der Organisation verfügen (Muth/Donaldson 1998, 6).

5.2.2.8 Das Demokratische Modell

Das Demokratische Modell (Cornforth 2002, 2003) basiert auf den demokratischen Überlegungen, wie z.B. freie Wahlen, Pluralismus, Verantwortlichkeit gegenüber den Wählern und die Trennung zwischen Exekutiv- und Repräsentationsorgan und hat auf NPOs einen großen Einfluss: "For example, many voluntary organisations have been established as membership associations, where it is enshrined in the organisation's constitution that the governing body should be elected by and represent the membership in some way." (Cornforth 2003, 9). Eine demokratische Perspektive der Governance impliziert, dass das Board die Interessen der "Kunden" der Organisation zu wahren hat. Sämtliche Stakeholderinteressen müssen berücksichtigt werden und das Board soll daraus eine übergeordnete Strategie und Politik verfolgen, die von den Mitarbeitern operativ umgesetzt wird. Im Gegensatz zum vorangegangenen Partnership-Modell ist Expertise nicht zwingend notwendig, um als Board-Mitglied aufgestellt zu werden. Vielmehr ist ein zentraler Punkt im demokratischen Modell, dass sich jedes Mitglied der Organisation zur Wahl aufstellen lassen kann.

¹³⁷ "According to Donaldson (1990), unlike agency theory which takes managers as opportunistic shirkers, stewardship theory assumes that they essentially want to do a good job. It follows that there is no motivation problem or non-alignment of interest between management and ownership and the governing board will then be mainly responsible for the setting of strategies." (Hung 1998, 107).

5.2.2.9 Das Rubber Stamp-Modell

Das Rubber Stamp-Modell (Cornforth 2002, 2003; Hung 1998) ist in der Managerial-Hegemony-Theorie (Berle/Means 1932; Mace 1971) begründet, die die Führung durch eine eigene Funktion, dem Management, erklärt, obwohl die Eigentümer die Shareholder sind (Berle/Means 1932). Der Grund dafür liegt darin, dass Manager besser ausgebildet sind und über mehr Informationen verfügen. In Bezug auf das Governance-Modell einer NPO liegt somit auch die Entscheidungsgewalt im Governance-Prozess beim Management. Das Board behält zwar eine durch das Gesetz begründete Stellung in der Entscheidungsfindung, hat aber eher die Position des Absegnens der Managemententscheidungen inne.¹³⁸ Dadurch bekommt das Board eine Unterstützungsfunktion zugewiesen (Hung 1998, 104), das Management steuert das Unternehmen. "The managerial hegemony theory describes the board as a *de jure*, but not the *de facto* governing body of the organization. [...] The role of the board, therefore, on the managerial hegemony approach, is limited by the domination of management and, as a result, the board is passive, and has no input into organizational decision-making." (Stiles 2001, 628 f.).

5.2.2.10 Das Staff Dominant-Modell

Das Staff Dominant-Modell (Murray 1998) geht davon aus, dass sämtliche Entscheidungsgewalt bei den Mitarbeitern liegt, und zwar bei einer Kerngruppe ("senior professional staff"), die in der Machtposition steht, strategische Entscheidungen zu fällen. Das Management bzw. das Board ist nur mehr in der Position, diese zu akzeptieren. Somit ist die Rolle des Boards vergleichbar mit der im Rubber Stamp-Modell. Gemäß Murray kommt dieses Governance-Modell häufig in "professionellen Bürokratien" vor, wie z.B. Universitäten (Kerngruppe der Fakultätsmitarbeiter) oder Krankenhäusern (Kerngruppe der Ärzte) (Murray 1998, 995).

5.2.2.11 Das Stakeholder-Modell

Das Stakeholder-Modell (Armstrong 1998; Bradshaw et al. 1998; Brown 1998, 2002; Cornforth 2001b; Hung 1998; Murray 1998) der Governance, auch als Constituency Model, Representative Board Model oder Political Model in der Literatur bekannt, baut auf der Stakeholder¹³⁹-Theorie auf. Hung argumentiert, basierend auf der Stakeholder-Theorie, folgendermaßen: "there are many groups in society besides owners and employees to whom the corporation is responsible." (Hung 1998, 106). Die Ziele des Unternehmens können demnach nur dann erreicht werden, wenn die gegensätzlichen Interessen der Anspruchsgruppen ausbalanciert werden. Dies wird in NPOs durch die Repräsentation der Stakeholder im Board umgesetzt, wodurch eine Einbindung der verschiedenen Interessensgruppen in den Entscheidungsprozess sichergestellt wird.¹⁴⁰ Brown verlangt, dass das Board die Teilnahme der wichtigen Stakeholder sowie eine Vielfalt an Meinungen akzeptieren soll (Brown 2002, 371 f.), d.h. das Governance-Ziel in diesem Modell ist die Erreichung eines möglichst effizienten Kompromisses innerhalb des Boards, wodurch dem Board nach Cornforth v.a. eine politische Rolle zufällt (Cornforth

¹³⁸ "From this perspective the board ends up as little more than a 'rubber stamp' for management's decisions. Its function is essentially symbolic to give legitimacy to managerial actions." (Cornforth 2002, 5).

¹³⁹ Freeman definiert Stakeholder als: "any group or individual who is affected by or can affect the achievement of an organization's objectives." (Freeman 1984, 53; siehe dazu auch Freeman/McVea 2001) Als Key-Stakeholder einer NPO definiert Speckbacher Spender, ehrenamtliche Mitarbeiter und bezahlte Mitarbeiter (Speckbacher 2003a, 7 f.). Siehe dazu vertiefend Kapitel "Theoretische Perspektiven auf die Governance von NPOs".

¹⁴⁰ "If boards are not sensitive to and aware of constituent interest, they may incorrectly interpret the environment, and this could lead to errant policies and programs." (Brown 2002, 371).

2003, 9).¹⁴¹ Auf eine klare Aufgabenabgrenzung zwischen Board und CEO wird in diesem Modell, wie auch im nachfolgenden Collective Governance-Modell, nicht explizit eingegangen.

Das Prinzip der Stakeholderorientierung ist speziell in Nonprofit Organisationen weit verbreitet und weniger umstritten als dies im privaten Sektor der Fall ist (Cornforth 2002, 5). Beispielsweise werden staatliche geförderte Schulen in Großbritannien nach diesem Modell geleitet. Vorteilhaft ist, gemäß *Armstrong*, die dezentralisierte Machtverteilung und eine breite Basisdemokratie, aktionsorientierte Ausschüsse, der Fokus auf Kommunikation zwischen den Stakeholdern sowie die verschiedenartigen Lösungswege und Herangehensweisen an die vielfältigen Ansprüche und Interessen (Armstrong 1998, 8).

Diese Aspekte ziehen naturgemäß auch Nachteile mit sich, z.B. können der Druck einer funktionierenden Kommunikation, unproduktive Verteilung der Aktivitäten auf zu viele Ausschüsse, der Verlust der Loyalität der Board-Mitglieder aufgrund der Verwässerung der Vision, die Gefahr der Überbetonung der eigenen Interessen und die mangelhafte Lösung von Konflikten (Armstrong 1998, 8 f.), als problematisch betrachtet werden.

5.2.2.12 Das Collective Governance-Modell

Das sog. Collective Governance-Modell (Murray 1998) orientiert sich an der Ideologie, alle Interessen der Key-Stakeholder zu berücksichtigen und einen Konsens zu finden. Der Governance-Prozess wird aber im Gegensatz zum Stakeholder-Modell nicht durch die Repräsentation aller Stakeholder im Board gestaltet, sondern durch aktive Koalitionen zwischen Mitgliedern des Boards, bezahlten und freiwilligen, ehrenamtlichen Mitarbeitern und Leistungsempfängern. Eine gleichmäßige Verteilung der Macht wird angestrebt. Die Rollen- und Aufgabenverteilungen zwischen Management und Board sind in diesem Modell nicht strikt reglementiert, da die Koalitionen variieren können. Solche kollektiven Governance-Strukturen findet man häufig in Selbsthilfe- und Beratungsorganisationen (Murray 1998, 995).

5.3 Die Paradoxe Perspektive

5.3.1 Einleitung

Diese Perspektive argumentiert dahingehend, dass die Probleme der NPO-Governance mit anderen Modellen nur unzureichend gelöst werden können, da lediglich eine einseitige Betrachtung möglich ist und somit der Komplexität nicht gerecht werden kann. *Cornforth* konstatiert dazu: "Taken individually these different theories are rather one dimensional, and have been criticised for only illuminating a particular aspect of the board's work." (Cornforth 2002, 6). Aus diesem Grund wurde der Ruf nach einem neuen konzeptionellen Rahmen laut, der eine multi-dimensionale Perspektive erlaubt, wodurch das Spannungsfeld der NPO-Governance-Thematik durch die Integration verschiedener Ansätze sinnvoll gelöst werden kann.¹⁴²

¹⁴¹ *Hung* spricht in diesem Zusammenhang von einer Koordinationsrolle: "The stakeholder approach to the role of the governing board expects the board to negotiate and compromise with stakeholders in the interest of the corporation. It recognizes that this involves setting overall direction and it supports a coordinating role of the governing board." (Hung 1998, 106).

¹⁴² "Taken together these multiple theoretical perspectives are helpful in highlighting some of the important ambiguities, tensions and paradoxes that non-profit boards face." (Cornforth 2002, 6).

5.3.2 Das Paradoxe Modell

Das von *Cornforth* (2001, 2002) entwickelte Modell kombiniert mehrere Ansätze und Theorien. Er kommt zu dem Paradoxen Modell, indem er das Agency-Modell, das Stewardship-Modell, das Stakeholder-Modell sowie die demokratische Perspektive zusammenfasst und sich folgender Paradoxa annimmt:¹⁴³

- Wer bestimmt – die Spannung zwischen repräsentativen und professionellen Boards: Hier stehen die gegenteiligen Positionen der Stewardship-Theorie, der Stakeholder- sowie der demokratischen Perspektive hinsichtlich der Besetzung des Boards einander gegenüber. Die Stewardship-Theorie zieht als Kriterium Fachwissen und Erfahrung heran, während die demokratische, und in gewisser Weise auch die Stakeholder-Perspektive, die Repräsentationsfunktion betonen und auch Laien in dieser Funktion sehen. Dies verursacht offensichtlich eine Spannung, die wiederum zu Problemen innerhalb der Organisation führen kann (Cornforth 2002, 7).
- Board-Rollen – die Spannung zwischen Übereinstimmung und Performance: Unterschiedliche Schwerpunkte hinsichtlich der Rollenzuweisung werden vor allem durch die Gegenüberstellung von Agency- und Stewardship-Theorie deutlich: Auf der einen Seite soll sichergestellt sein, dass die Handlungen des Managements mit den Zielen der NPO übereinstimmen, auf der anderen Seite wird die Verbesserung der Performance durch visionäre Strategien und durch Zusammenarbeit mit dem Management gefordert. "Again, boards face an obvious tension concerning how much attention they should pay to these contrasting roles." (Cornforth 2002, 8).
- Beziehung zum Management – Spannung zwischen Überwachung und Partnerschaft: Während die Agency- und die demokratische Perspektive die Bedeutung auf die Überwachung und Kontrolle des Managements legen, sieht die Stewardship-Theorie das Board als Partner des Managements, der die Entscheidungen des Managements unterstützen und verbessern soll (Cornforth 2002, 8).
- Multiple oder mehrdeutige Verantwortlichkeit – Spannung zwischen Verantwortlichkeiten: Auch hinsichtlich der Verantwortlichkeit können Spannungen auftreten. Die Principal-Agent-Theorie empfiehlt die Verantwortung des Managements gegenüber den Eigentümern, die demokratische bzw. Stakeholder-Theorie verlangt nach der Berücksichtigung der Interessen sämtlicher Anspruchsgruppen.

5.3.3 Das New Hybrid-Modell

Bradshaw et al. (1998) entwickeln das New Hybrid Model, das Ansätze des Policy Governance-Modells, des Stakeholder-Modells, des Corporate Board-Modells und des Emergent Cellular-Modells verknüpft. Dadurch entsteht ebenfalls eine paradoxe Perspektive, die folgende Kernmerkmale konzipiert:

- Eine evolvierende Governance-Struktur, die sich an die wachsende Komplexität der Organisation anpasst,

¹⁴³ "Next we examine some of the main tensions and paradoxes that the contrasting theories of governance suggest that boards are likely to face. The list is not meant to be exhaustive." (Cornforth 2002, 6).

- die Unterteilung des Boards in ein Kernorgan und ein erweitertes Organ, um sämtliche Stakeholder mit einzubeziehen,
- strukturierte Board-Sitzungen,
- institutionelle Lern- und Selbstbeurteilungsmechanismen des Boards,
- die explizite Definition der primären Funktionen des Boards, wie beispielsweise die Schaffung und Weiterentwicklung der Vision der Organisation, gewisse Kommunikationsfunktionen gegenüber Stakeholdern und Überwachung der Operationen.

Die Autoren sehen in diesem Modell die Möglichkeit, aus den alten Perspektiven der Governance-Modelle auszubrechen und neues Denken anzustoßen. Sie wollen auch andere Wissenschaftler dazu motivieren "to innovate and experiment with new governance models. We do not think the dominance of any one model is healthy for the field of nonprofit governance and we see the emergence of plurality and diversity as a strength and as essential for the resilience of the sector." (Bradshaw et al. 1998, 27).

Durch die Zusammenführung verschiedenster Sichtweisen und Modelle schafft die paradoxe Perspektive einen wesentlich realitätsnäheren Zugang und wird somit der Komplexität der NPO-Governance eher gerecht. *Cornforth* stellt fest: "A multi-paradigm perspective that highlights various board paradoxes helps to explain some of the difficult tensions and ambiguities that boards face." (Cornforth 2002, 10).

5.4 Die Dynamische Perspektive

5.4.1 Einleitung

Das Organisationsverständnis aus dieser Perspektive beinhaltet, dass NPOs keine statischen Gebilde sind, sondern im Zeitverlauf Änderungen erfahren, was impliziert, dass keine statischen, dauerhaft optimalen Modelle vorherrschen können, sondern jeweils zeitlich begrenzte, unterschiedliche Governance-Konstellationen existieren und funktionieren. Zwei Modelle werden in der Folge näher beschrieben, das zyklische Modell und das funktionale Modell.

5.4.2 Das Cyclical Model

Das zyklische Modell hat *Wood* (1992) ausgehend von empirischen Studien entwickelt. Es geht davon aus, dass die Organisation nach der Gründungsphase drei aufeinander folgende operative Phasen durchläuft, die mit einer Krise beendet werden, woraufhin allerdings wieder ein neuerlicher Durchlauf der Phasen von Anfang an gestartet wird.

In den ersten Tagen der Existenz der Organisation stellt das überwachende Board die Repräsentation der Mission in der Gesellschaft per se dar. Die beteiligten, gründenden Board-Mitglieder sind meistens Personen, die direkt oder indirekt durch die Tätigkeit der Organisation betroffen sind. In dieser Phase sind die NPO und das Board quasi identisch. Alle Entscheidungen werden kollektiv getroffen – persönliches Commitment ist besonders wichtig und der Einsatz geht über die normalen administrativen Tätigkeiten hinaus. Anschließend geht *Wood* von folgender Entwicklung der Position eines ehrenamtlichen CEOs aus: "After the board begins to meet, one member may appear especially interested and dedicated, become more strongly identified by the agency's stakeholders with its mission than are other members, and function as the de facto, unpaid executive director." (Wood 1992,

144). Mit der Sicherstellung der finanziellen Ressourcen wird die Position möglicherweise auch formal installiert, wodurch auch die Aktivitäten der Board-Mitglieder reduziert werden.

Die Gründungsphase wird gemäß *Wood* durch eine Krise beendet, wie z.B. durch einen starken Rückgang der Kunden oder schlechte Publicity betreffend der Missionsausführung der NPO. Damit beginnt die erste operative Phase, die als "Supermanaging phase" bezeichnet wird (Wood 1992, 144 f.). In dieser Phase werden auch neue, professionelle Board-Mitglieder rekrutiert, die wiederum die Kompetenzen des Managements restriktiveren (diese Phase lehnt an das Board-Dominant-Modell an).¹⁴⁴

Die darauf folgende operative Phase, die "Corporate phase", ist geprägt durch die Konzeption der NPO als bürokratische Einheit und die Etablierung der Mission. Die Aufgabenverteilung entwickelt sich dahingehend, dass das Board Entscheidungen bezüglich der Politik trifft und das Management diese Entscheidungen umsetzen soll. Außerdem werden periodische Fortschrittsberichte vom Management erstellt. "Implicit in this message are two key assumptions: first, that the board has an important role to play in the agency and, second, that faithfully executed bureaucratic procedure at the board level will contribute to the agency's success." (Wood 1992, 147). Diese Phase wird durch das Corporate Board-Modell geprägt.

In der anschließenden Ratifizierungsphase ziehen sich die Board-Mitglieder immer mehr zurück und fungieren nur mehr als Bestätigungsorgan der Entscheidungen des Managements, wodurch das Board wie im Rubber Stamp-Modell gesehen werden kann.

Gemäß *Wood* beginnt ein neuer Zyklus dann, wenn ein negatives Ereignis eintritt, das den Board-Mitgliedern zeigt, dass ihr Steuerungs- und Kontrollmechanismus ausgesetzt hat (Wood 1992, 150). Typischerweise ist nun eine aktive Teilnahme der Board-Mitglieder zu beobachten und eine Hinwendung zur Mission unerlässlich, um die Krise zu überwinden. Somit beginnt die "Supermanaging phase" erneut und der Zyklus bekommt seinen neuerlichen Anstoß.¹⁴⁵

5.4.3 Das Functional Model

Das funktionale Modell der NPO-Governance wurde von *Harris* (1989) anhand einer Case Study entwickelt. *Harris* hat empirisch festgestellt, dass die Rollenverteilung innerhalb der Organisation von Interdependenzen geprägt ist und deshalb eine ganzheitliche Betrachtung der Organisation möglich und notwendig ist. Die Grundaussage des Modells liegt darin, dass verschiedene Governance-Aufgaben, wie etwa die Ressourcen-Allokation oder die Entwicklung der Organisationspolitik natürlich durch die NPO wahrzunehmen sind. Allerdings stellt *Harris* eine Irrelevanz dahingehend fest, wer diese Aufgaben durchführen soll: "However, we can now surmise that, with the exception of legal obligations [...] the governing body role in voluntary agencies is most usefully conceptualized as *interlinked* and *interdependent* [...] with other organizational roles. Moreover, the case study indicates that the degree of interdependence is likely to vary according to which functional elements within a role are under consideration. [...] The governing body role can then be considered in relation to other roles, and analysis can be directed toward understanding how tasks and functions are shared among

¹⁴⁴ "The processes set in motion by a MAP-dominated board help to produce and reinforce other, more subtle changes. For example, as committees become more independent of the owner-executive, members have occasion to reflect that their responsibilities place them at the top of the organization's managerial hierarchy. Then too, as the board becomes more knowledgeable about the agency, the information coming to it from those board members who also serve as regular volunteers begins to seem illegitimate." (Wood 1992, 146).

¹⁴⁵ "Soon all but the dead wood [sic!] agree to take on tasks while the board adopts the supermanaging operating style." (Wood 1992, 151).

organization members." (Harris 1989, 327). Somit wird klar, dass lediglich rechtliche Vorschriften die Mindestanforderungen an die Funktionsaufteilung determinieren (siehe dazu auch weiters Leduc/Block 1985).

Harris beschreibt außerdem sog. Erwartungszyklen zwischen den Mitarbeitern und dem Board (Harris 1989, 327). Hier wird davon ausgegangen, dass sich "self-fulfilling cycles of expectations" entwickeln und dadurch die Interdependenzen zwischen dem überwachenden Board und den Mitarbeitern noch stärker zum Ausdruck kommen. Außerdem verlangt dieses Modell, eine kontinuierliche Anpassung der Governance an die Entwicklung der Organisation, die eine Fokussierung der Bedürfnisse der Stakeholder erlaubt (Bradshaw et al. 1998, 9). Auch hier wird die dynamische Perspektive unterstrichen. Als Nachteil kann gesehen werden, dass nicht klar zum Ausdruck gebracht wird, wie die Forderung nach permanenter Governance umgesetzt werden soll. Die große Flexibilität des Modells, die einerseits natürlich vorteilhaft erscheint, bedeutet andererseits aber auch einen großen Administrations- und Koordinationsaufwand innerhalb der NPO, gerade hinsichtlich der Governance-Wahrung.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die dynamische Perspektive den Zeitverlauf in die Betrachtung der NPO-Governance integriert, wodurch eine größere Realitätsnähe entsteht, insgesamt aber auch die Komplexität steigt. Die Reaktionsfähigkeit des Managements kann verbessert werden, da Veränderungen innerhalb einer NPO transparenter werden und dadurch nachvollzogen werden können.

5.5 Die Kontextorientierte Perspektive

Die Governance-Modelle aus kontextorientierter Perspektive gehen davon aus, dass Kontextfaktoren die Governance-Struktur von NPOs beeinflussen bzw. dass Kontextfaktoren Einfluss auf die Effizienz von NPOs haben. Untersucht wird in der Literatur hauptsächlich, welche Faktoren auf die Unternehmen einwirken und inwiefern dies Konsequenzen für die Governance impliziert. In der Folge werden die drei wichtigsten Kontexte näher behandelt.

5.5.1 Kontext Ressourcenabhängigkeit

Die Governance von NPOs hinsichtlich ihrer Ressourcenversorgung zu beleuchten basiert auf der Resource Dependency-Theorie nach *Pfeffer* und *Salancik* (1978): "The key to organizational survival is the ability to acquire and maintain resources." (Pfeffer/Salancik 1978, 2). Gemäß *Muth* und *Donaldson* ist die zentrale Aussage dieser Theorie: "that organizations attempt to exert control over their environment by co-opting the resources needed to survive." (Muth/Donaldson 1998, 6). Organisationen sind somit stark abhängig von ihrer Umwelt¹⁴⁶ und müssen versuchen, an Ressourcen und Informationen zu gelangen, die zur Zielerreichung notwendig sind (Cornforth 2002, 4). Die Umwelt wird dadurch zum Ressourcenpool; die Governance von NPOs liegt in der Sicherstellung einer möglichst effizienten und effektiven Ressourcenversorgung. Die Hauptverantwortung dafür liegt beim Board (Cornforth 2002, 4; Hung 1998, 104; Muth/Donaldson 1998, 6).¹⁴⁷ Dem Board kommt die kritische Verbindungsfunktion ("linking role", "boundary spanning role") zu externen Key-

¹⁴⁶ "Resource dependency theory was introduced by Pfeffer and Salancik (1978) to explain how an organization's strategy, structure, and survival depend on its resources and dependency relationships with external institutions." (Hodge/Piccolo 2005, 172).

¹⁴⁷ "Under the influence of the external business-based contingent factor, the linking role of a governing board is most convincingly explained by resource dependency theory which assumes that corporations depend upon one another for access to valuable resources and therefore seek to establish links in an attempt to regulate their interdependence." (Hung 1998, 104).

Stakeholdern zu (Cornforth 2002, 4). Durch den Aufbau von beeinflussenden Verbindungen, sog. "interlocking directorates", zu anderen Organisationen, durch die Reduzierung der Unsicherheit (Cornforth 2002, 4), die Informationsversorgung und die interorganisationale Koordination (Hung 1998, 104) führt das Board die Governance-Funktion aus. Das Board wird dadurch als Teil der Organisation und gleichzeitig als Teil der Umwelt verstanden. Die Mitglieder des Boards werden demnach nicht nur nach ihrem Know-how, sondern auch nach ihren externen Verbindungen ausgewählt. Nochmals zusammenfassend lässt sich feststellen: "Resource dependency theory argues that by increasing the size and diversity of the board, the links between the organization and its environment and the securing of critical resources (including prestige and legitimacy) will be strengthened [...] and this boundary spanning activity can bring new strategic information." (Stiles 2001, 628).

Saidel und *Harlan* (1998) untersuchen empirisch zwei unterschiedliche Rollen: Einerseits die "Political Advocate Role"¹⁴⁸ und andererseits die "Buffer Role"¹⁴⁹ gegenüber unerwünschten Einflüssen von außen, die sich durch Vertragsbeziehungen ergeben können. Im Zentrum der Studie steht die Frage, welche Akteure welche dieser beiden Rollen ausüben. *Saidel* und *Harlan* stellen fest, dass in vielen Fällen sowohl Board als auch Mitarbeiter die Rollen gemeinsam ("shared governance") oder die Mitarbeiter diese allein ("staff-dominant governance") ausführen.

Eine weitere empirische Studie von *Millstein/O'Reagan/Oster* (2000) geht auf die Governance von ca. 1.000 NPOs, die Vertragspartner der Stadt New York sind, ein. In Bezug auf den Kontext Ressourcenabhängigkeit kommen die Autoren zu dem Ergebnis, dass die Rolle des Boards hauptsächlich in der strategischen Planung, der finanziellen Gebarung und dem Zugang zu Finanzierungsmöglichkeiten liegt.

5.5.2 Kontext Innovation

Das Emergent Cellular-Modell (Armstrong 1998; Bradshaw et al. 1998) kann durch kontinuierliche und effiziente Innovation charakterisiert werden und fällt somit unter den Kontextbereich Innovation. Es baut auf der Netzwerktheorie der Organisation auf, die größere Flexibilität und Reaktionsfähigkeit auf Informationen ermöglicht. Man geht von Einzelzellen aus (z.B. selbstbestimmte Management-Teams, autonome Business Units, operationale Partner), die eigenständig operieren, aber auch mit anderen Zellen interagieren können. Auf Basis einer Mischung aus Unabhängigkeit und Interdependenzen kann ein Unternehmen in der Zellenform Wissen generieren und teilen, was kontinuierliche Innovation erlaubt (Bradshaw et al. 1998, 17). Effiziente Kommunikation steht in diesem Modell der Governance im Vordergrund, um Flexibilität zu gewährleisten. Anpassungen an verändernde politische, soziale oder auch bspw. medizinische Trends können somit rasch und effizient durchgeführt werden.

Das Board besteht typischerweise in diesem Modell aus wenigen Mitgliedern (Bradshaw et al. sprechen von sechs bis zehn Mitgliedern), um Meetings möglichst unbürokratisch und flexibel gestalten zu können. Das Kernteam des Boards involviert aber auch regelmäßig Experten, die am Governance-Prozess aktiv teilnehmen: "The core board will invite and draw on additional people to participate in the governance function as is helpful to sustain organizational effectiveness." (Bradshaw et al. 1998, 18). Somit ist ein Vorteil dieses Modells, dass vor allem auf Beziehungs- und

¹⁴⁸ "The political advocate role incorporates specific actions by individuals in the immediate self-interest of the organization and its consumers, such as telephoning legislators on behalf of the nonprofit they serve." (Saidel/Harlan 1998, 245).

¹⁴⁹ "The buffer role involves discussing possible goal conflicts and weighing the effects of government funds on nonprofit missions and programs." (Saidel/Harlan 1998, 245 f.).

Wissensmanagement in der Organisation fokussiert wird. Die Strukturen werden an die Notwendigkeiten angepasst, d.h. man kann hier von einem organischen Modell sprechen, das versucht, sich an die Komplexität und Unvorhersehbarkeit des Umfelds zu adaptieren. Unternehmerische Aktivität, sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens, wird in diesem Modell nicht eingeschränkt sondern unterstützt. Vielfältige Visionen sind möglich und werden nachhaltig verfolgt (Armstrong 1998, 11). Nachteile dieses Modells liegen v.a. in der Machtverteilung zwischen den Beteiligten, der Nicht-Teilnahme von gewissen Anspruchsgruppen aufgrund der Dynamik und der schlechten Vorhersehbarkeit von Verantwortlichkeiten oder auch der Ressourcenaufteilung. *Armstrong* kritisiert, dass dieses Modell auf naiven Annahmen über die menschliche Natur und ihrer Wandlungsfähigkeit basiert (Armstrong 1998, 11).

5.5.3 Kontext Organisationsgröße

In der Studie von *Cornforth* und *Simpson* (2002) wird untersucht, welchen Einfluss u.a. die Organisationsgröße auf die Governance-Prozesse in einer NPO hat. Im Fokus der Untersuchung steht die Frage, ob sich Größe und Board-Struktur sowie die formale Unterstützung einzelner Board-Mitglieder mit der Unternehmensgröße ändert (Cornforth/Simpson 2002, 458 ff.). Die Ergebnisse zeigen, dass eine größere Organisation auch ein signifikant größeres Board hat, dort vermehrt Unterausschüsse (Committees) eingerichtet werden, die sich mit Spezialthemen befassen und auch die formale Unterstützung der Mitarbeiter¹⁵⁰ größere Ausmaße annimmt. Somit nimmt also auch die Unternehmensgröße Einfluss auf die Governance, wodurch implizit angenommen werden kann, dass unterschiedlich große Organisationen auch verschiedene Governance-Problematiken zu bewältigen haben.

5.6 Die Machtorientierte Perspektive

Die Machtbeziehungen und -verteilung innerhalb der Organisation prägen die Modelle hinsichtlich der machtorientierten Perspektive (Murray/Bradshaw/Wolpin 1992; Cornforth 2001c; Block/Rosenberg 2002). Vor allem die Beziehungen und damit die Machtpositionen zwischen dem Board und dem Management scheinen in der angloamerikanischen Literatur vorrangig.

Murray/Bradshaw/Wolpin (1992) entwickeln auf Basis von Case Studies fünf Typen von Machtstrukturen, die in einem Board auftreten können, die in der Folge kurz beschrieben werden sollen:

- Das "CEO-Dominated-Board" ist geprägt von dem meist professionellen, bezahlten Manager und seinen ebenfalls bezahlten Mitarbeitern, die großen Einfluss ausüben, da sie über großes Expertenwissen und Erfahrung verfügen. Das Board nimmt lediglich eine absegnende Funktion wahr, ist aber nicht aktiv im Budgeterstellungsprozess oder in anderen operativen Tätigkeiten eingebunden. Klare Abgrenzungen zwischen den Verantwortungsbereichen des Boards und den Mitarbeitern sind kennzeichnend für diesen Typus.
- Das "Chair-Dominated-Board" ist sehr stark geprägt bzw. kontrolliert von einer typischerweise sehr charismatischen Führungskraft, die als Vorsitzender des Boards eingesetzt wird. Dieser wählt Board-Mitglieder hinsichtlich der Übereinstimmung mit seiner Vision aus. Außerdem hält er sehr enge, positive Beziehungen zu den Schlüsselmitarbeitern der Organisation.

¹⁵⁰ "...the availability of written documents detailing the job of board members and the organization's expectations of them (job descriptions) and the availability of induction and training for new board members." (Cornforth/Simpson 2002, 459).

- Das sog. "Fragmented Power-Board" ist gekennzeichnet durch Konflikte. Die unterschiedlichen Board-Mitglieder haben diversifizierende Perspektiven und Interessen. Die Meetings dieses Board-Typus sind von Auseinandersetzungen und Disputen geprägt. Eine starke Streuung der Macht ist festzustellen und auch großes Bewusstsein über die Einfluss- und Machtpotenziale innerhalb der Organisation sind präsent.
- Die Mitglieder des "Power-Sharing-Boards" zeichnen sich durch ein besonderes Commitment hinsichtlich gemeinsamer Werte und Demokratiedanken aus. Ein dominanter Führungsstil wird abgelehnt, es existiert keine dominierende Machtposition. Diese ist eher auf eine Vielzahl von Akteuren verteilt und Konfliktlösung wird kommunikativ bis zum Konsens verfolgt.
- Der fünfte Typus, das "Powerless-Board", ist durch eine unklare Macht- und Rollenverteilung gekennzeichnet. Der große Nachteil ist hier, dass relativ leicht Unsicherheit hinsichtlich der Verantwortlichkeiten und Rollenzuteilung innerhalb des Boards und gegenüber den restlichen Mitarbeitern spürbar wird.

In der empirischen Überprüfung der Board-Typen wurde festgestellt, dass der wichtigste Einflussfaktor auf die Machtverteilung die Charakteristika der Board-Mitglieder darstellt, wie z.B. Alter, Zusammensetzung, Größe oder Ausbildung. Außerdem stellte sich heraus, dass das CEO-dominierte Board und das machtteilende Board in der Praxis am häufigsten auftritt, während die anderen drei Typen eher selten vorkommen.

Cornforth (2001c) untersucht anhand von vier Beispielen (eine lokale Schule, eine lokale Hilfsorganisation, eine kleine nationale Hilfsorganisation und eine Fachhochschule) die Auswirkungen der Machtbeziehungen zwischen Board und Management. Er untersucht alle vier Fälle anhand der Machtbeziehungen, der Machtquellen innerhalb der Organisation, verschiedener kontextueller Faktoren sowie der Board-Strukturen und -prozesse.

Das Beispiel der Schule (*Cornforth* 2001c, 12 ff.) zeigt, dass hier der Direktor besonderen Einfluss auf das Board hat, wodurch am ehesten das Modell des CEO-dominierten Boards nach *Murray/Bradshaw/Wolpin* identifiziert werden kann. Allerdings wird diese Macht des Direktors vom Board getragen und unterstützt.¹⁵¹ Verschiedene Kontextfaktoren erklären ebenfalls diese Machtstrukturen innerhalb der Schule, bspw. die gesetzliche Legitimation der Machtposition des Direktors oder die traditionelle Betrachtung der Profession eines Lehrers. Hinsichtlich der Board-Prozesse konnte in der Schule festgestellt werden, dass die Agenden der Meetings allein der Direktor bestimmt, Entscheidungen werden allerdings auf Basis von Konsens getroffen. Zusätzliche Machtquellen des Direktors liegen vor allem in der größeren Expertise und dem Wissen im Vergleich zu den anderen Board-Mitgliedern (oft Eltern, die ohne fachliche Berücksichtigung ausgewählt werden).

Im zweiten Fall, der lokalen Hilfsorganisation, hat der CEO noch größeren Einfluss auf das Board und kann somit eher als Rubber Stamp-Modell¹⁵² bezeichnet werden. Sämtliche Ideen und Entscheidungen werden vom CEO eingebracht, das Board bestätigt diese lediglich. Diese extreme Machtposition wird wiederum von Kontextfaktoren bestimmt, wie z.B. das mangelnde Bewusstsein der Board-Mitglieder

¹⁵¹ "In general, although there was some concern that it was not ideal for head to have so much power, governors were content for this to happen because they trusted him to do a good job." (*Cornforth* 2001c, 15).

¹⁵² "Quote: 'I suppose they rubber stamp... I don't want the rubber stamping to sound flippant but we [the staff] deal with the business.'" (*Cornforth* 2001c, 21).

hinsichtlich ihrer Governance-Funktion. Auch hier stammt die Macht des CEOs aus dem Fachwissen, der Erfahrung und dem Informationsvorsprung bzw. der Informationskontrolle.

Die nationale Hilfsorganisation zeichnet sich dadurch aus, dass – historisch bedingt – eine geringe Trennung zwischen operativen Management und Board gegeben ist. Hier kann von dem Power-Sharing-Modell nach *Murray/Bradshaw/Wolpin* gesprochen werden. Vor allem historische und ideologische Faktoren (z.B. "philosophy of collective working"; "absence of clear *management structure*" Cornforth 2001c, 28) beeinflussen die Beziehungen zwischen Board und Management. Die Macht des Boards wird auch hier durch Expertise und Spezialwissen, nicht unbedingt durch formale Autorität, gespeist. Aber auch für das Management ist Fachkompetenz kennzeichnend, wobei sich ein Wissensvorsprung durch die administrativen Vorarbeiten ergeben kann.

Im letzten Untersuchungsobjekt, einer Fachhochschule, konnte eine Verschiebung von der Machtdominanz des Rektors hin zu einer partnerschaftlichen Führung festgestellt werden. Gründe hierfür sind wiederum in den Kontextfaktoren zu finden. Einerseits die politischen, regulativen Bestimmungen, die eine Neubesetzung der Boards verlangten, andererseits die Einführung von neuen Entscheidungsgremien, förderten die partnerschaftlich orientierte Tendenz. Eine wichtige Beschränkung der Macht des Boards war, dass eine positive, produktive Beziehung zum Management notwendig war (Cornforth 2001c, 38).

Diese relativ ausführliche Studie von *Cornforth* (2001c) zeigt, dass vor allem die drei Variablen Kontextfaktoren, Informations- und Wissensverteilung und die Gestaltung des Entscheidungsprozesses Einfluss auf die Machtverteilung zwischen Board und Management und somit auch auf die Governance-Ausgestaltung haben.

Block und *Rosenberg* (2002) untersuchen durch eine empirische Studie die Auswirkungen der Macht der NPO-Gründer auf die Organisation. Es werden NPOs, die von ihren Gründern geführt werden, mit anderen NPOs verglichen, da *Block/Rosenberg* in der vorhandenen Literatur eine Lücke entdecken: "However, none of these studies makes a clear distinction between the idiosyncratic behaviors of executives who have founded nonprofit organizations and those of leaders who have not created nonprofit organizations." (Block/Rosenberg 2002, 354). Die Autoren untersuchen zwei wesentliche Aspekte, die Vorbereitung und Durchführung von Board-Sitzungen sowie die Verteilung der Governance-Rollen. Sie kommen zunächst zu folgender Aussage: "The survey research findings support the idea that characteristic differences exist when a founder leads a nonprofit organization." (Block/Rosenberg 2002, 364). Allerdings wird ein großer Einfluss der Gründer auf die Anwesenheit bei Sitzungen und das Abstimmungsverhalten festgestellt. Hinsichtlich der Verteilung der Governance-Rollen zeigt sich, dass in jenen NPOs, in denen der Board-Vorsitzende der Gründer selbst ist, naturgemäß ein großer Einfluss des Boards auf das operative Geschäft besteht. Obwohl die Ergebnisse der Studie nicht immer konsistent sind, wird die Macht der Gründer im Governance-Prozess deutlich.

Die Governance-Modelle, die auf Macht basieren, verdeutlichen den bedeutenden Einfluss dieser Komponente auf die Governance-Thematik bei NPOs. Zu diesen Modellen wird in der Literatur keine explizite Definition von Macht gegeben, sondern von einem allgemeinen Verständnis hinsichtlich der Beeinflussungsfähigkeit ausgegangen. Lediglich *Pettigrew* und *McNulty* (1995) finden eine Definition für Macht, wenn sie folgendermaßen konstatieren: "[power is] the ability to produce intended effects in line with one's perceived interests". (Pettigrew/McNulty 1995, 851).

Als Schwäche kann gesehen werden, dass auch dieses Modell die Governance-Problematik relativ einseitig betrachtet und einzig und allein den Faktor Macht als ausschlaggebend anerkennt. Diese

Sichtweise ist sehr simplifizierend und idealisierend, da auch andere und/oder weitere Einflüsse wirken können.¹⁵³

5.7 Zusammenfassende Kritik am State-of-the-Art der Governance-Modelle

In der folgenden Tabelle sollen die oben beschriebenen Modelle hinsichtlich der Theoriebasis, der Charakteristika der Board-Rolle und der Ausprägung der unterschiedlichen Stakeholderinteressen im Überblick zusammengefasst werden:

<i>Modell</i>	<i>Theorie</i>	<i>Board-Rolle</i>	<i>Interessen</i>
Der traditionelle Ansatz (Houle 1989)	Arbeitsteilung	Grundsätzliche Ausrichtung der Organisation: Politische Entscheidungen, Überwachung des Managements	Annähernd gleiche Interessen von "Eigentümern" und Management
Das Policy Governance-Modell (Carver 1997, 2001)	Sozialvertragsphilosophie	Stark getrennte Aufgabenbereiche des Boards: Vorgabe der Vision, Führungsrolle	Board als Vertretung der Gemeinschaft hat andere Interessen als Management
Das Philanthropische Modell (Alexander/Weiner 1998)	Keine einheitliche Theoriebasis; am ehesten basierend auf der Stewardship-Theorie	Bewahrung der Mission, Ressourcenbereitstellung	"Eigentümer" und Management haben unterschiedliche Interessen
Das Executive Centered-Modell (Brown 2000; Herman/Heimovics 1990)	Keine einheitliche Theoriebasis	Passive Funktion des Boards: Führung durch Management	"Eigentümer" und Management haben die gleichen Interessen (Board unbedeutend)
Das Board Dominant-Modell (Murray 1998)	Keine einheitliche Theoriebasis	Klare Führungsrolle durch das Board: Entscheidungsfindung, Strategievorgabe	"Eigentümer" und Management haben die gleichen Interessen (Management unbedeutend)
Das Corporate Board-Modell (Alexander/Weiner 1998; Armstrong 1998; Bradshaw 1998)	Sämtliche Corporate Governance-Theorien als Grundlage	Bewahrung der Mission: Strategische, unternehmerische Entscheidungen, Erhaltung der Stakeholderorientierung	"Eigentümer" und Management können unterschiedliche Interessen haben
Das Corporate Modell (Alexander/Weiner 1998)	Keine einheitliche Theoriebasis; Elemente aus dem strategischen Management übernommen	Strategiemitbestimmung, unternehmerische Ausrichtung der Organisation, Risikoabwägung (vergleichbar mit dem	"Eigentümer" und Management können unterschiedliche Interessen haben

¹⁵³ "For example, the effectiveness of the board may be impacted by things such as stage in the board's life-cycle (Dart et al. 1996; Wood 1992), and/or the distribution of power between the board and the staff (Murray et al. 1992), and/or the agency's culture and organizational structure (Harris 1989). These types of dynamics suggest the need not for a one-best-way approach but for a type of contingency approach." (Bradshaw et al. 1998, 8).

		Corporate Board-Modell)	
Das Volunteer Centered-Modell (Duca 1996; Feltcher 1999)	Keine einheitliche Theoriebasis	Aktive Rolle in operativen Tätigkeiten: Umsetzung und Verfolgung der Mission	"Eigentümer" und Management haben meist die gleichen Interessen
Das Compliance-Modell (Harris 1994)	Principal-Agent-Theorie	Überwachung des Managements, "managerial compliance"	"Eigentümer" und Management haben unterschiedliche Interessen
Das Partnership-Modell (Donaldson/Davis 1991; Hung 1998; Muth/Donaldson 1998)	Stewardship-Theorie	Verbesserung der Performance: Wertsteigerung bei Top-Entscheidungen, Unterstützung des Managements	"Eigentümer" und Management haben die gleichen Interessen
Das Demokratische Modell (Cornforth 2002, 2003)	Demokratische Perspektive	Politische Funktion: Konfliktlösung, Überwachung der Ausführung der Politik; Bewahrung der Interessen der "Kunden"	Öffentlichkeit und Mitglieder der Organisation können unterschiedliche Interessen haben
Das Rubber Stamp-Modell (Cornforth 2002, 2003; Hung 1998)	Managerial-Hegemony-Theorie	Größtenteils symbolische Funktion: Entscheidungen absegnen, Legitimität erteilen	"Eigentümer" und Management haben unterschiedliche Interessen
Das Staff Dominant-Modell (Murray 1998)	Motivations-/personal-wirtschaftliche Theorien	Unbedeutende Rolle: Absegnung der Entscheidungen der Mitarbeiter	"Eigentümer" und Management haben möglicherweise unterschiedliche Interessen
Das Stakeholder-Modell (Armstrong 1998; Bradshaw et al. 1998; Cornforth 2001; Hung 1998; Murray 1998)	Stakeholder-Ansatz	Ausgleichen der Stakeholder-Interessen: Politik und Strategie planen, Sicherstellen der Befriedigung der Stakeholder-Interessen, Überwachung des Managements	Sämtliche Stakeholder verfolgen unterschiedliche Interessen
Das Collective Governance-Modell (Murray 1998)	Stakeholder-Ansatz	Flexible Rollen- und Funktionsverteilung (von Koalitionen abhängig)	"Eigentümer" und Management haben die gleichen Interessen
Das Paradoxe Modell (Cornforth 2001, 2002)	Principal-Agent-Theorie, Stewardship-Theorie, Stakeholder-Ansatz, demokratische Perspektive	Auflösung der strikten Rollenverteilung	Situationsabhängig
Das New Hybrid-Modell (Bradshaw et al. 1998)	Sozialvertrags-philosophie, Stakeholder-Ansatz, Corporate Board-Modell	Explizite Führungsrolle: Schaffung und Weiterentwicklung der Vision, Bewahrung der Mission, Überwachung des Managements,	Situationsabhängig

		Kommunikation mit Stakeholdern, etc.	
Das Cyclical-Modell (Wood 1992)	Empirisch fundiert	Aktive Rolle, Hinwendung zur Mission	"Eigentümer" und Management haben möglicherweise unterschiedliche Interessen
Das Functional-Modell (Harris 1989)	Empirisch fundiert	Starke Interdependenzen in der Rollenverteilung	"Eigentümer" und Management haben meist die gleichen Interessen
Kontext Ressourcen-abhängigkeit (Das Co-Optation-Modell) (Cornforth 2002; Muth/Donaldson 1998)	Resource Dependency-Theory	Überbrückungsfunktion: Aufstellung der Ressourcen, Aufrechterhalten der Stakeholderbeziehungen, Sicherstellung der externen Perspektive	Stakeholder und Organisation haben unterschiedliche Interessen
Kontext Innovation (Armstrong 1998; Bradshaw et al. 1998)	Netzwerktheorie der Organisation	Beziehungs- und Wissensmanagement, Kommunikationsaufgaben	"Eigentümer" und Management haben meist die gleichen Interessen
Kontext Organisationsgröße (Cornforth/Simpson 2002)	Empirisch fundiert	Mitarbeiterunterstützungsfunktion	Stakeholder und Organisation haben unterschiedliche Interessen
Das Macht-Modell (Block/Rosenberg 2002; Cornforth 2001; Murray/Bradshaw/Wolpin 1992)	Empirisch fundiert	Aktive Rolle in sämtlichen Bereichen, durch Macht abgesichert	Stakeholder und Organisation haben unterschiedliche Interessen

Tabelle 10: Vergleichende Darstellung der Governance-Modelle

Der derzeitige Forschungsstand der Governance-Modelle von NPOs fokussiert vor allem auf die Betrachtung der Governance-Tätigkeit durch das Board (Aufsichtsorgan). Dies ist darin begründet, dass die vorherrschende State-of-the-Art-Literatur aus dem angloamerikanischen Raum stammt und dort NPOs generell eine längere Tradition haben als im deutschsprachigen und daher auch der dritte Sektor eine größere Bedeutung aufweist. Die Umlegung der offensichtlich sehr heterogenen Perspektiven und Konstrukte auf Nonprofit Organisationen im deutschsprachigen Raum ist schon wegen der unterschiedlichen Rechtssituation schwierig. Die Strukturen und Dimensionen des Sektors und der Organisationen per se sind grundverschieden. Darauf soll an dieser Stelle allerdings nicht eingegangen werden (siehe dazu beispielsweise Badelt 2000, 2002c; Heitzmann 2001). Es ist jedoch abschließend festzustellen, dass die existierenden Modelle zwar verschiedenste Blickwinkel der Betrachtungsweisen einnehmen, allerdings stark vereinfachend und idealisierend sind (Brown 2000, 9) und daher der Komplexität von Nonprofit Organisationen nur unzulänglich gerecht werden. Im folgenden Abschnitt soll näher auf die Governance-Spezifität in Nonprofit Organisationen eingegangen werden, um deutlich herauszuarbeiten, worin die bisherigen Governance-Modelle unzureichend sind.

5.7.1 Unikale Problemstellungen im Zusammenhang mit Governance von NPOs

5.7.1.1 Die Sonderstellung der NPO im Bereich der Civil Society

Wie eingangs im Kapitel "Einführung in Nonprofit Organisation" dargestellt wurde, kommt der NPO eine Sonderstellung zwischen Markt und Staat, im Bereich der zivilen Gesellschaft zu. Anhand folgender Darstellung werden die Möglichkeiten der Überwachung und Kontrolle im Vergleich zwischen Staat, Civil Society und Markt gegenübergestellt.

Externe Kontrolle der Organisation: Checks & Balances		
Niedrig		Hoch
Monopol	Ex post-"Skandal"	Marktmechanismen
Notwendigkeit der Regulierung		Zum Großteil selbstregulierend
"Visible hand" des Staates	"Free hand"	"Invisible hand" des Marktes
Notwendige Governance-Struktur: Direkte Überwachung		Notwendige Governance-Struktur: "unterstützend"
Notwendigkeit der Kontrolle durch den Staat	Wenig Kontrolle durch den Staat & wenig Marktdisziplinierung	Geringe Notwendigkeit der Kontrolle durch den Staat
Verstaatlicht oder "governmentalized"	Potenzial für Governance-Defizit	Wird dem Markt überlassen und/oder Corporate Governance
Staat	Civil Society	Markt

Abbildung 5: Vergleich der Regulierungsmöglichkeiten zwischen Staat, Markt und Civil Society

Dabei wird deutlich, dass v.a. im Nonprofit-Kontext weder der Staat regulierend aktiv werden kann, noch Marktmechanismen greifen. Die externen Kontrollmöglichkeiten sind im For Profit-Bereich bereits insofern etabliert, als dass Corporate Governance immer mehr in privatwirtschaftlichen Unternehmen eine Rolle spielt und effektiv funktioniert (z.B. durch Kodizes oder Aufsichtsgremien). Dort wo sich der freie Markt nicht selbst reguliert, greifen jene Corporate Governance-Mechanismen ein. Im Falle verstaatlichter oder staatsnaher Betriebe wird dem Staat die Überwachungsfunktion auf relativ transparente Weise zu teil. Lediglich bei Organisationen, die nicht vom Staat überwacht bzw. durch den Markt reguliert werden, steigt das Potenzial für Governance-Lücken. Dies trifft auf Nonprofit Organisation im hohen Ausmaß zu.

5.7.1.2 Die Principal-Agent-Problematik im NPO-Kontext: Wer ist Principal? Wer ist Agent?

Bereits Vorreiter der Ökonomie wie beispielsweise *Smith* (1776) und *Berle* und *Means* (1932) haben sich mit der Trennung von Eigentum und Kontrollausübung, der Agency-Beziehung zwischen einem Prinzipal und einem Agenten, auseinandergesetzt.¹⁵⁴ Das daraus resultierende Problem der Übertragung von Vollmacht wird v.a. von *Jensen* und *Meckling* (1976) diskutiert, die darauf eingehen, wie geeignete Anreizmechanismen für Manager bereitgestellt werden können, um diese zur Entscheidungsfindung zu bringen, die im Sinne der Prinzipale (in Fall der For Profit-Unternehmen sind dies die Shareholder) ist. *Jensen/Meckling* geben bereits Hinweise darauf, dass die Agency-Problematik auch auf NPOs zutrifft: "It exists in all organizations and in all cooperative efforts – at

¹⁵⁴ "An agency relation [is] a contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent ... there is good reason to believe that the agent will not always act in the best interests of the principal." (Jensen/Meckling 1976, 308).

every level of management in firms, in universities, in mutual companies, in cooperatives, in governmental authorities and bureaus, in unions, and in relationships normally classified as agency relationships such as are common in the performing arts and the market for real estate." (Jensen/Meckling 1976, 309). Die Principal-Agent-Theorie hat einen Beitrag geleistet, die Notwendigkeit von vertikaler Überwachung zu analysieren (Hill/Jones 1992) und die Aufmerksamkeit auch auf die dabei entstehenden Überwachungskosten gelenkt (Eisenhardt 1989). Im Zuge der Governance-Diskussion im NPO-Kontext wurde die Argumentationslinie von *Jensen/Meckling* von mehreren Autoren aufgenommen und auf Nonprofit Organisationen übertragen (siehe dazu u.a. Guay/Doh/Sinclair 2004; Helmig/Jegers/Lapsley 2004; Herman/Heimovics 1991; Jegers 2002; Miller 2002; Miller-Millesen 2003; Ostrower/Stone 2005; Steinberg 1990). *Fama* und *Jensen* meinen zu dem Principal-Agent-Problem in Nonprofits Folgendes: "Our hypothesis predicts that, like other organizations characterized by separation of decision management from residual risk bearing, nonprofits have decision systems that separate the management (initiation and implementation) and control (ratification and monitoring) of decisions." (Fama/Jensen 1983, 319). Allerdings wird hier die Principal-Agent-Theorie eher im heuristischen Sinne als analytisch angewandt.

Dass die Principal-Agent-Problematik nicht nur für profitorientierte Unternehmen, sondern auch für NPOs von Bedeutung ist, ist nicht neu. In diesem Zusammenhang wird argumentiert, dass das Problem noch wesentlich schwieriger zu managen ist als im erwerbswirtschaftlichen Bereich, da die Eindeutigkeit der Rollenverteilung (Wer ist Prinzipal? Wer ist Agent?) nicht vorhanden ist. Aufgrund der Tatsache, dass keine klar regulierenden Eigentumsverhältnisse gegeben sind, die in einem For Profit-Unternehmen zwar residuale Rückflüsse und Kontrollrechte sichern, aber auch das Risiko übertragen, kann diese Frage im NPO-Kontext relativ schwierig beantwortet werden.

5.7.1.3 Multiples Stakeholder-Umfeld ohne klarer Stakeholder-Hierarchie

Zurückgehend auf *Williamson* (1985) hat sich in den letzten Jahren die Sichtweise der Unvollständigkeit von Verträgen durchgesetzt. Zur Erweiterung, Anwendung und konkreten Formulierung dieses Modells haben v.a. *Grossman* und *Hart* (1986) und *Hart* und *Moore* (1990) beigetragen.¹⁵⁵ *Rajan/Zingales* (1998), die ein Unternehmen als "combination of mutually specialized assets and people" betrachten, haben die Theorie der Unternehmung jüngst ausgedehnt, wodurch eine weniger restriktive Sichtweise entstanden ist, die multiple Stakeholder-Beziehungen miteinbezieht. Somit wird eine Organisation als Plattform für Kooperationen zwischen verschiedenen Stakeholdern (z. B. Träger, Gründer, Spendengeber, Funding-Gesellschaften, hauptamtliche Mitarbeiter, ehrenamtliche Mitarbeiter, Staat, Board, Leistungsempfänger, Körperschaften, Medien) verstanden, die einen Beitrag in die Kooperation einbringen (z.B. Geld, Zeit, Energie) und naturgemäß dafür auch implizit die Erwartungshaltung haben, einen Rückfluss zu erhalten. Aufgrund der Unvollständigkeit von Verträgen allerdings, ist ex ante nicht sichergestellt und spezifiziert, ob und was sie erhalten, wodurch die Investitionen spezifisch werden (innerhalb der vertraglichen Kooperation haben diese Investitionen mehr Wert als außerhalb). Der entstehende Wertunterschied (innerhalb vs. außerhalb der Beziehung) nennt man Quasi-Rente (siehe dazu *Klein/Crawford/Alchian* 1978, 298). Falls die implizite Erwartung einer Vertragspartei nicht befriedigt wird und der Anteil an der Quasi-Rente dem anderen Kooperationspartner zufällt, spricht man von Hold-up. In anderen Worten, Stakeholder sind gewillt, eine Beziehung mit der Organisation einzugehen und zu partizipieren, wenn der "Ertrag" jenen

¹⁵⁵ "In the real world, contractual relations between different constituencies (in a firm) are usually incomplete in the sense that not all eventualities which are important for the contracting parties are included in a contract in an enforceable way, i.e. the contract does not specify each party's obligations in every conceivable eventuality." (Speckbacher 2005, 7).

Wert übersteigt, den sie bereit sind, zur Verfügung zu stellen (siehe dazu u.a. Jones 1995; Krashinsky 2003).

Die Stakeholder-Perspektive hat ihren Aufschwung Anfang der 1980er Jahre erlebt, um den turbulenten Veränderungen im Wirtschaftsleben Herr zu werden (Savage et al. 1991). Laut *Freeman* (1984), der den Stakeholder-Ansatz in den Mainstream der Management-Literatur eingeführt hat, wird ein Stakeholder als "any group or individual who can affect or is affected by the achievement of an organization's purpose" definiert (Freeman 1984, 53; siehe aber auch Donaldson/Preston 1995; Freeman/McVea 2001; Spurgin 2001). Aufgrund der Kritik der zu breiten Auslegungsmöglichkeit dieser Definition, wird in der Folge die Definition von *Speckbacher* (2003b) übernommen: "A cooperating party is a stakeholder if and only if – this party made specific investment (i.e. an investment which is much more valuable inside the contractual relationship than outside), – it creates value for the organization (i.e. which is necessary to promote the organization's objectives), – there are no legally enforceable regulations concerning the party's claims on the potential return from the investment (contract incompleteness)." (Speckbacher 2003b, 25.) Obwohl diese Definition enger ist als jene von *Freeman*, so ist doch offensichtlich, dass in einer Nonprofit Organisation multiple, oftmals miteinander in Konflikt stehende, Stakeholder-Beziehungen vorhanden sind (u.a. Bigelow/Stone 1995; Bryson 1995). Ein großes Problem allerdings stellt die Tatsache dar, dass keine eindeutig definierte Stakeholder-Hierarchie existiert (im Falle von For Profit-Unternehmen kann sehr wohl die Priorisierung der Shareholder bspw. festgestellt werden). Es können zwar Key-Stakeholder definiert werden, wer allerdings als "primary stakeholder" gelten kann und somit Entscheidungs- und/oder Kontrollrechte übertragen bekommt, ist bei genauer Analyse relativ schwierig (siehe dazu Speckbacher 2003a, 2003b, 2005). Das Management von Nonprofit Organisationen muss multiple bilaterale und oftmals konfliktionäre Stakeholder-Bedürfnisse und Zielsetzungen befriedigen bzw. ausbalancieren: "Stakeholder theory is about managing potential conflict stemming from divergent interests." (Frooman 1999, 193).

Werden nun in NPOs Ressourcen von Stakeholdern eingebracht (z.B. Arbeitszeit, Netzwerkzutritt, Know-how oder etwa Spendengelder), also eine Investition getätigt, so erwarten die Stakeholder, dass die Ressourcen effizient im Sinne der Mission genutzt werden. Falls die Ressourcen allerdings nicht im erwarteten Sinne verwendet werden und die Stakeholder keine Möglichkeit haben, ihre Investition zurückzuziehen, kann dies als Hold-up auf die Quasi-Rente im NPO-Kontext verstanden werden. Die Investition ist aufgrund von ineffizientem oder diskretionärem Management verloren: "It would be naive to view the nonprofit sector as being without problems. Nonprofit firms may not always produce efficiently, and the unscrupulous entrepreneurs may exploit the nonprofit name in order to take advantage of consumers." (Krashinsky 2003, 132).

5.7.1.4 Der "Halo"-Effekt von Nonprofit Organisationen

Anschließend an die bereits angeführten Management-Spezifika im Nonprofit-Kontext, kann noch ein weiteres Spezifikum im Zusammenhang mit NPOs herauskristallisiert werden, der sog. Halo-Effekt. Die Annahme der Stakeholder, dass die Mission im Mittelpunkt der Tätigkeiten der Organisation steht oder vielleicht sogar Existenzgrund per se darstellt, verleitet zur uneingeschränkten Investition in die Vertragsbeziehung. Die spezifische Investition wird getätigt, da die Organisation von einem "Heiligenschein" umgeben ist und die Stakeholder einer NPO weniger kritisch das Management hinterfragen, als dies im Vergleich in einem For Profit-Umfeld der Fall sein würde. Die Glaubhaftigkeit und Integrität des Managements wird weniger in Frage gestellt, da man von einem Selbstselektionsmechanismus unter den Top-Managern ausgeht (siehe dazu Rose-Ackerman 1987). Infolgedessen kommt es zu einem Oversight-Vacuum, das wiederum Raum für ein nicht auf die Mission abgestimmtes Verhalten auf Seiten des Managements einräumt. Fehlende Checks & Balances

aufgrund von Gutgläubigkeit der Stakeholder sind die Folge. *Dawson* und *Dunn* meinen dazu vorsichtig: "In fact, the trust placed in not-for-profit organisations can create higher expectations upon them to be accountable and transparent." (Dawson/Dunn 2006, 33).

5.7.2 Conclusio

Nonprofit Organisationen haben 1) Beziehungen, basierend auf expliziten und impliziten Verträgen mit Stakeholdern, 2) werden sie von professionellen Managern geführt und 3) sie existieren in Märkten, wo Wettbewerb das Verhalten beeinflusst, allerdings nicht notwendigerweise ineffizientes Verhalten bestraft (siehe dazu Jones 1995).¹⁵⁶ Obwohl *Rose-Ackerman* (1987) dem Management von Nonprofit Organisationen sog. "benefits of the doubt" als Vorschusslorbeeren zu Teil werden lässt¹⁵⁷, kann diskretionäres Management-Verhalten im Sinne *Williamsons* (1963) auch in NPOs nicht ausgeschlossen werden. Beispielsweise haben sich *Steinberg* und *Gray* (1993) in ihrer Studie damit auseinander gesetzt, inwiefern Manager von NPOs die "nondistribution constraint"-Bestimmung ausnützen, um der Organisation mehr Mittel zu zuführen und diese dann eigennützig zu verwenden. Neben dem diskretionären Verhaltensspielraum von NPO-Managern ist die Effizienz der Organisation ebenfalls nicht gesichert. *Krashinsky* schreibt dazu: "Even if one believes that all nonprofit managers are honorable people who would not seek to enrich themselves through an inappropriate diversion of the organization's income, the issue remains of whether nonprofit institutions act in an efficient manner." (Krashinsky 2003, 133). Das Nicht-Vorhandensein von klaren Eigentumsverhältnissen und damit dem Recht auf residuale Rückflüsse, wie z.B. Gewinn, minimiert den Anreiz zur Effizienz (zu grundsätzlichen Überlegungen dazu siehe *Alchian/Demsetz* 1972). Dies führt laut *James* und *Rose-Ackerman* (1986) zu "more bureaucratized control mechanisms, more shirking, and higher cost curves" (*James/Rose-Ackerman* 1986, 37 f.) im Nonprofit-Bereich. Auf das Thema der organisationalen Effizienz soll später in diesem Beitrag noch eingegangen werden.

Bezogen auf For Profit-Unternehmen kann kurz und bündig festgestellt werden: "There are challenges in insuring that agents fully represent the interests of their relevant principals, and that the interests of managers and owners are properly aligned, such challenges can be rectified by improving the risk allocation between managers and owners, increasing incentives to better align managerial decisions and ownership preference, and improving the monitoring and oversight of managers." (*Guay/Doh/Sinclair* 2004, 130).

Drei Mechanismen haben sich im For Profit-Bereich durchgesetzt: 1) Die Einrichtung eines unabhängigen Board of Directors, das die Tätigkeiten des Managements überwacht (siehe dazu *Pfeffer* 1972), 2) die Präsenz von Groß-Aktionären, die aktiv das Management beeinflussen können (dazu *Fields/Mais* 1994) und 3) ein sog. Market for Corporate Control, der dafür sorgt, das schwache Management-Performance bestraft wird (*Eisenhardt* 1989; *Jensen/Meckling* 1976). Zwar führt die Governance-Funktion im NPO-Bereich ebenfalls hauptsächlich das Board durch, allerdings gibt es naturgemäß keine Groß-Aktionäre, die Einfluss auf das Management ausüben könnten. Auch ein "lack of market discipline" hinsichtlich der Disziplinierung der Top-Manager fällt aufgrund der oben genannten Gründe aus. "Because nonprofit organizations are not subject to the discipline of the marketplace, the nonprofit board functions as an important substitute disciplinarian." (*Judge/Zeithaml* 1992a, 50). *Williamson* (1983) hat beispielsweise festgestellt, dass Spendengeber relativ wenig, vor allem keinen monetären, Anreiz haben, ihre Governance-Funktion im Board auszuüben und somit

¹⁵⁶ Siehe dazu auch den Abschnitt "Beeinflussende Faktoren der NPO-Governance".

¹⁵⁷ "The people attracted to managerial positions in the nonprofit sector are those who care relatively little about financial gain and relatively highly about putting their own ideals into practice." (*Rose-Ackerman* 1987, 812).

dysfunktionales Managementverhalten zu ahnden, sobald die "Investition" getätigt ist. Dies ist sehr wahrscheinlich, wenn dieses Verhalten nicht öffentlich gemacht wird. Somit wird deutlich, wie wesentlich und von zentraler Bedeutung Governance von Nonprofit Organisationen ist. Die theoretische und praktische Bedeutung wird spätestens nach den Fällen von ineffizienter Governance in der Praxis deutlich. Die Besonderheit hinsichtlich der Governance aufgrund der diffizilen Principal-Agent-Rollen, des multiplen Stakeholder-Umfeldes und der Abstinenz einer Stakeholder-Hierarchie, dem Halo-Effekt und der besonderen Position der NPO in die Civil Society machen deutlich, wie notwendig die formale Auseinandersetzung mit dem Thema ist. Besonders vernachlässigt wurden bisher die einzelnen Teilbereiche der Interface-Governance – der Strategieprozess, die Stakeholder-Beziehungen, organisationale Strukturen, Effizienz und Effektivität in Nonprofit Organisationen – sowie die Governance-Faktoren in Nonprofit Organisationen, die bereits zu einem früheren Zeitpunkt diskutiert wurden.

Nach den theoretischen Abhandlungen zu dem übergeordneten Themenbereich der Governance in Nonprofit Organisationen und zu den zentralen Theorie-Bausteinen der NIÖ, des Stakeholder-Ansatzes und des Resource-Based Views, wurden nun in diesem Kapitel die vorherrschenden Modelle der Governance von NPOs dargestellt und kritisiert. In der abschließenden Kritik wurden die Besonderheiten von NPOs herausgearbeitet und dargestellt, inwiefern der Status Quo der theoretischen Modelle unzureichend ist. Das folgende Kapitel dient ebenfalls zur Hinführung auf das empirische Modell und die Forschungsfrage. Zu Beginn werden die hauptsächlich empirisch ausgerichteten Arbeiten in den einzelnen Bereichen (Strategieprozess, Stakeholder-Beziehungen, strukturelle Merkmale, Effektivität und Effizienz), die wiederum die Theorie reflektieren bzw. im Anschluss Bestandteil der Studie darstellen, analysiert. Der "empirische Rückblick" wird an dieser Stelle der Arbeit gegeben, da eine deutliche Grenze zwischen Theorie und Empirie gezogen und die Darstellung der wichtigsten empirischen Arbeiten sinngemäß als Einführung in die vorliegende empirische Studie gesehen werden soll. Darauf aufbauend wird die Forschungsfrage aufgestellt und zu testende Hypothesen abgeleitet. Der Hauptfokus wird danach auf die statistische Analyse und die abschließende Diskussion der Ergebnisse in den folgenden Kapiteln gelegt.

6 Forschungsmodell und Hypothesen

6.1 Einleitung

Aufbauend auf den theoretischen Ausführungen und der Darstellung und Kritik des State-of-the-Art der Nonprofit-Governance-Modelle soll nun ein Status Quo der empirischen Beiträge aufgezeigt werden, der sämtliche Teilbereiche des Forschungsfeldes "Schnittstelle Governance und Strategie" untersucht. Dies soll an dieser Stelle geschehen, um die inhaltliche Einheitlichkeit zu gewährleisten. Letztendlich soll dadurch aufgezeigt werden, warum und inwiefern die empirische Untersuchung von "Interface-Governance" von Bedeutung ist.¹⁵⁸ Ein weiterer Grund für die Eingliederung in die Arbeit an dieser Stelle ist die Strukturierung der Darstellung gemäß der Bestandteile der Interface-Governance. Durch diese Vorgehensweise soll die empirische Lücke verdeutlicht und im Anschluss daran die Forschungsfrage und die Hypothesen formuliert werden, die im letzten Schritt an einem Sample von österreichischen Nonprofit Organisationen getestet werden.

6.2 Empirischer Rückblick¹⁵⁹

6.2.1 Studien im Bereich Strategie und Governance im allgemeinen NPO-Kontext

6.2.1.1 Strategieprozess

Stone/Bigelow/Crittenden (1999) stellen in ihrem breit angelegten Übersichtsartikel über das strategische Management in NPOs fest, dass viele NPOs formales strategisches Planen kaum anwenden (siehe auch *Jenster/Overstreet* 1990; *Tober* 1991; *Unterman/Davis* 1982; *Wolch* 1990). Jene NPOs, die professionell planen, können meist auch eine beachtliche Größe aufweisen, sind aber nicht unbedingt älter als andere. Dies ist unter Umständen darauf zurückzuführen, dass durch zunehmende Größe mehr Koordinationsaufwand entsteht, die Ressourcenausstattung zunimmt und die Anforderungen an professionelles NPO-Management größer werden. Interessant ist, dass einige Studien, die von den Autoren analysiert wurden, konstatieren, dass für einen strategischen Planungsprozess ex ante eine interne Übereinkunft hinsichtlich Zielsetzungen und der Mission in der Organisation vorhanden sein muss (u.a. *Brown/Covey* 1987; *Stone* 1991). Dies bedeutet, dass in NPOs ein Konsens über die Ziele der Organisation herrschen sollte, bevor ein strategischer Planungs- und Entscheidungsfindungsprozess beginnen kann.¹⁶⁰ Dieser Prozess nimmt auf die Dynamik und die Strukturen in einer Organisation Einfluss und verändert die Machtverhältnisse zwischen Board und Management (*Jenster/Overstreet* 1990; *Stone* 1991; *Tober* 1991). Außerdem kann es vorkommen, dass NPOs von ihren Zielsetzungen und ihrer Mission durch die Priorisierung der Gründerinteressen abgedrängt werden, wodurch die Bedeutung einer effizienten Governance deutlich wird (*Tober* 1991; *Wolch* 1990). *Grønbyerg* (1991) stellt im Vergleich dazu einen klaren Zusammenhang her, zwischen der strategischen Entscheidungsfindung des NPO-Top-Managements und der Stabilität und Eigenschaft der Finanzquellen der Organisation. *Bradshaw/Murray/Wolpin* (1992) schlagen vor, dass die Eigenschaften der Prozessgestaltung eines Aufsichtsorgans stark von den Finanzquellen der Organisation geprägt werden. Deshalb wird bei *Hodge/Piccolo* (2005) der Zusammenhang zwischen

¹⁵⁸ Sämtliche theoretische Ausführungen des Kapitels "State-of-the-Art der Governance von NPOs" dienen naturgemäß ebenfalls als Basis für die empirische Untersuchung der Nonprofit Organisationen in Österreich.

¹⁵⁹ Im Kapitel "State-of-the-Art der Governance von NPOs" werden bereits einige empirische Studien im Zusammenhang mit der Governance-Funktion des Boards dargestellt. In diesem Kapitel steht das Zusammenwirken von Strategie und Governance im Vordergrund.

¹⁶⁰ NPOs setzen hauptsächlich dann Planungstechniken ein, wenn es um das Management von kritischen Ressource-Abhängigkeiten oder den effizienten Einsatz von Spendenmitteln geht. Siehe dazu v.a. *Stone* (1989), *Tober* (1991) und *Wolch* (1990).

Funding-Quellen und der Board-Mitwirkung untersucht. Es konnte ein positiver, signifikanter Zusammenhang festgestellt werden, allerdings mit einem sehr geringen, heterogenen Sample von nur 42 Organisationen.

Sowohl im For Profit- als auch im Nonprofit-Bereich wurden bereits die Auswirkungen von Strukturvariablen wie beispielsweise die Organisationsgröße, Nationalität und Board-Zusammensetzung auf Strategie und Performance untersucht (siehe u.a. Crittenden/Crittenden 2000; Dalton et al. 1998). Board-Zusammensetzung und strategischer Wandel stehen beispielsweise im Zentrum des Beitrages von *Goodstein/Gautam/Boeker* (1994). Im For Profit-Sektor liegen auch einige Arbeiten zum Thema Board-Mitwirkung am strategischen Entscheidungsfindungsprozess und ihre Auswirkung auf die finanzielle Performance vor. Beispielsweise haben sich damit *Bowman/Helfat* (2001), *Hoskisson/Hitt* (1990) und *Zahra/Pearce* (1989) beschäftigt. Mit der Berater-Rolle der Mitglieder des Aufsichtsorgans bei Managemententscheidungen haben sich *Tashakori/Bulton* (1983) und *Henke* (1985) bereits sehr früh auseinander gesetzt. In der Studie von *O'Neal/Thomas* (1996) wurde zwar der Wunsch der Board-Mitglieder zur Beteiligung am Entscheidungsprozess festgestellt, allerdings auch die Tatsache, dass die faktische Mitwirkung relativ gering ist. Das Ausmaß und die Art werden vielmehr meist vom Top-Management der Unternehmen bestimmt.

Die wissenschaftliche Forschung im Bereich Nonprofit Organisationen ist betreffend der Strategieformulierung relativ mager und konzentriert sich auf die Anpassung und den Nutzen von formalem strategischem Planen. Die breite Frage der strategischen Entscheidungsfindung wird wenig bis gar nicht behandelt. Wenige Studien beschäftigten sich mit der Schnittstelle Governance und Strategie wie oben dargelegt. Dazu *Stone/Bigelow/Crittenden* folgendermaßen: "In addition, several studies found significant and positive relationships between those who participate in planning and measures of effectiveness (including measures of social, organizational, or board effectiveness). For example, board involvement in strategic planning was related to meeting a nonprofit's social mission (Bradshaw/Murray/Wopin, 1992; Siciliano/Floyd, 1993)." (Stone/Bigelow/Crittenden 1999, 391). In ihrer abschließenden Analyse stellen sie fest: "The strongest set of evidence concerns the determinants and outcomes of formal planning, one facet of strategy formulation. As the research moves to other components of the strategy process, less is known. [...] The research question is, more specifically, how does the interaction between decisions (strategy formulation) and action (implementation) occur?." (Stone/Bigelow/Crittenden 1999, 414). In anderen Worten: Inwiefern hat der strategische Entscheidungsfindungsprozess Einfluss auf die Governance-Struktur in der Organisation?

Auch *Bart* (2004) hat sich empirisch mit dem Zusammenhang zwischen Strategie und Governance via Board-Funktion und -Tätigkeiten auseinandergesetzt. Im Vordergrund stand dabei: "A board's involvement in strategy, as currently envisioned, must continue to honour the well-respected tradition that directors, generally, are not elected to micro-manage the corporation, but rather for oversight, insight and foresight. In terms of their 'oversight' function, directors must ensure that appropriate processes and controls are in place both to manage and monitor risks and to provide for the smooth, effective and efficient functioning of the business." (Bart 2004, 113). In die selbe Richtung geht die Analyse von *Bradshaw/Murray/Wolpin* (1992): "Specifically, they argued that board involvement in the development of the agency's mission and in strategic planning, together with participation at meetings and in committees, contributed to the perception that the board had a positive impact on organizational performance." (Miller-Millesen 2003, 525). Oder wie *Stiles* (2001) beschreibt: "In research on boards of directors, discussions of the strategic role of the board have largely ignored the emergent nature of strategy and its implications for board involvement." (Stiles 2001, 630.).

Trotzdem diagnostiziert *Siciliano* noch im Jahr 2005 einen Mangel an empirischen Arbeiten hinsichtlich der Board-Mitwirkung am Strategieprozess, wodurch eine weitere Berechtigung für die

vorliegende empirische Untersuchung gegeben ist: "As a result, the number of empirical studies that directly assess board involvement is limited." (Siciliano 2005, 1). Und weiters: "However, few studies examine directly the nature and extent of board involvement." (Siciliano 2005, 8). Die Ergebnisse seiner Arbeit werden weiter unten noch näher diskutiert.

6.2.1.2 Stakeholder-Beziehungen

In der empirischen Forschung – v.a. im For Profit-Bereich – liegen viele Arbeiten zum Thema Stakeholder vor, weshalb an dieser Stelle nur einige Publikationen herausgegriffen werden sollen. *Berman et al.* (1999) testen zwei Stakeholder-Modelle (das strategische Stakeholder-Modell und das intrinsische Stakeholder-Commitment-Modell), wobei im ersten Modell angenommen wird, dass sich Manager nur dann für die Interessen der Stakeholder interessieren, wenn dadurch die finanzielle Performance des Unternehmens gesteigert wird. Im Gegensatz dazu wird im zweiten Modell davon ausgegangen, dass Manager sich den Stakeholdern gegenüber moralisch verpflichtet fühlen. Als Stakeholder wurden in diesem Beitrag Mitarbeiter, Umwelt, Arbeitsumfeld, Kunden, Produktsicherheit und gesellschaftliche Beziehungen eingebracht. Das Ergebnis unterstützt das strategische Stakeholder-Modell.

Mitchell/Agle/Wood (1997) gehen davon aus, dass Manager dann Stakeholder einbeziehen, wenn sie diese als mächtig, einflussreich und legitimiert wahrnehmen. Dies konnten sie auch empirisch nachweisen. *Weaver/Trevino/Cochran* (1999) untersuchten den Einfluss der Stakeholder-Gruppen der Regierung, Medien, Branche und Management. Im Ergebnis stellt sich heraus, dass einige externe Einflüsse zwar die soziale Performance der Organisation gestalten, der größte Effekt aber durch das ethische Commitment des Managements festgestellt werden kann. Mit wenig bis gar keinen Ergebnissen haben *Ruf et al.* (2001) die Beziehung zwischen Corporate Social Performance und finanzieller Performance studiert. Und *Whysall* (2000) beschäftigte sich mit drei Organisationen, die aufgrund unethischen Verhaltens an Reputationsverlust zu leiden und mit Verhaltensänderungen auf Seiten der Kunden, Mitarbeitern, Aktionären und Regulatoren zu kämpfen hatten. Daraus kann geschlossen werden, dass Stakeholder ethisches Management-Verhalten erwarten und auch miteinander interagieren. Im Nonprofit-Bereich kann die Vielzahl an empirischen Stakeholder-Untersuchungen allerdings nicht bestätigt werden: "In the nonprofit sector, there has been limited empirical research [on stakeholder theory]." (Hough/McGregor-Lowndes/Ryan 2005, 23). Eine wenig aufschlussreiche Studie über 46 Nonprofit Organisationen wurde von *Hardina* (1993) in den USA durchgeführt. Die Case-Study von *Barrett* (2001) kommt lediglich zu der Conclusio, dass die Stakeholder-Theorie zum Verständnis von NPOs beiträgt, allerdings auch andere theoretische Modelle, v.a. die Bedeutung der externen Stakeholder, hervorheben (Barrett 2001, 48). Im For Profit-Bereich allerdings kann an dieser Stelle die Studie von *Hillman/Keim/Luce* (2001) genannt werden. Dabei fanden die Autoren einige wenige Zusammenhänge zwischen der Stakeholder-Vertretung im Board und Indikatoren zum Stakeholder-Management anhand eines Samples von 250 großen U.S.-Unternehmen. Die Frage, inwiefern der Entscheidungsprozess des Managements von anderen Stakeholdern, dem Board, etc. beeinflusst wird – und demnach die Fokussierung auf die Schnittstelle Strategie – Governance – wurde bisher gar nicht beleuchtet.

Board-Struktur oder Organisationsstrukturen im Allgemeinen sind in Verbindung mit dem strategischen Planungsprozess zu sehen. Im folgenden Abschnitt sollen einige wesentliche Studien zu dieser Thematik beleuchtet werden.

6.2.1.3 Struktur

Wesentlich hervorzuheben ist hierbei die Untersuchung von *Brown/Iverson* (2004), die den Zusammenhang zwischen Strategie und Board-Struktur analysiert haben. Der Kernbeitrag dieser Studie ist "to link strategic orientation to board-level structures." (Brown/Iverson 2004, 395). Im For Profit-Bereich haben *Tihanyi et al.* die Verbindung von Board-Zusammensetzung und Diversifikationsstrategie untersucht (Tihanyi et al. 2003).

Die Board-Struktur übt auch noch in einem anderen Bereich Einfluss aus: "The dominant coalition should align board structures that reinforce the market perspective of the organization, because boards are recognized as instrumental mechanisms to improve organizational performance (Herman/Renz 1999). [...] Consequently, effective alignment of structures at the board level should reinforce the strategic purposes of the organization." (Brown/Iverson 2004, 381). Hiermit wäre wieder die Bedeutung des Boards als Governance-Organ, einflussnehmend auf die Mission der Organisation, festgestellt (siehe dazu auch Carver 1997). *Brown/Iverson* fordern, dass der Link zwischen Board und Strategie vor allem innerhalb einer Branche untersucht werden muss: "This could be accomplished through research that is focused within an industry classification or market. This would allow a more refined understanding of strategy by controlling some of the potential influences experienced by non-profit managers." (Brown/Iverson 2004, 397). Außerdem streichen sie abschließend heraus, dass aktive Governance, die die strategische Richtungsweisung der Organisation stärkt, von großer Bedeutung hinsichtlich Nonprofit Organisationen ist.

Eine weitere erwähnenswerte NPO-Studie ist die von *Siciliano* (1996), die die optimale Board-Zusammensetzung in Bezug auf die Heterogenität der Board-Mitglieder untersucht. Basierend auf der Resource Dependency-Theorie geht die Autorin von der Annahme aus, je heterogener die Board-Struktur bzw. -Zusammensetzung, desto mehr unterschiedliche Ressourcen können eingebracht werden, wobei hier das Datenset aus 240 YMCA-Organisationen besteht. Das Ergebnis der Studie stellt sich folgendermaßen dar: Ein heterogen zusammengesetztes Board schlägt sich auf eine erhöhte soziale und eher spendenorientierte Performance nieder, während der Einfluss auf die operative Effizienz ausbleibt. Bei gleicher Verteilung der Geschlechter kann ebenfalls mehr soziale Aktivität der Organisation festgestellt werden. Auch hier wird die operative Effizienz nicht beeinflusst. Somit kann konstatiert werden, dass mit dem Diversifikationsgrad im Board die soziale Kompetenz und die Akquirierung von externen Ressourcen steigt (Siciliano 1996, 1318 ff.). In einem weiteren Artikel hat *Siciliano* (1997) den Zusammenhang zwischen Board-Struktur und der Board-Mitwirkung am strategischen Entscheidungsprozess untersucht.

Aus einer allgemeineren Perspektive haben *Kushner/Poole* (1996) einzelne Elemente der Organisationsstruktur untersucht und festgestellt, dass das Miteinbeziehen von freiwilligen Mitarbeitern in den "decision-making process" ein Spezifikum der NPOs darstellt.

6.2.1.4 Effektivität¹⁶¹

Das Messen und die Konzeptualisierung von Effektivität eines Governance-Organs gilt als schwierig und bis heute liegen relativ wenige Forschungsergebnisse darüber vor: "To date, there has been very little theory research which addresses board structure and the effectiveness of boards in monitoring firms." (Raheja 2004, 3).¹⁶² *Herman und Renz* (1998) analysieren beispielsweise die Effektivität von

¹⁶¹ Unter dem Terminus "Effektivität" wird allgemein das Verhältnis von erreichtem Ziel zu definiertem Ziel verstanden.

¹⁶² "Although organizational effectiveness research is beset with controversy, including debates about the primary factors that constitute organizational effectiveness (Goodman et. al, 1977; Rainey & Steinbauer, 1999) and questions about validity of

Nonprofit Organisationen.¹⁶³ Vordergründig erscheint es einfach, dies dadurch zu beurteilen, ob und inwiefern eine NPO die Mission effektiv erfüllt. Wie auch in dieser Studie ersichtlich, ist die Messung der Zielerreichung relativ komplex. Anstatt objektiver Daten müssen oftmals subjektive Einschätzungen oder andere Wertmesser als Information reichen.¹⁶⁴ Trotzdem ist es sowohl für Theoretiker als auch für Praktiker von großer Bedeutung, ob und inwiefern ein Zusammenhang zwischen der organisationalen Effektivität und der Board-Zusammensetzung und somit der Governance-Struktur besteht. Deshalb untersuchen *Herman/Renz* die Einschätzung und Meinung verschiedenster Stakeholder bezüglich des Erfolgs der Organisation und die Frage, ob Übereinstimmungen festgestellt werden können.

Die Theorie zur Effektivität zeigt einen komplexen Entwicklungspfad. Zusammenfassend kann sie als die Entwicklung von Alternativen zu, oder Abänderungen von "goal model of effectiveness" (*Herman/Renz* 1998, 25) betrachtet werden. *Herman/Renz* meinen dazu weiter: "The idea that organizations have goals is, of course, the commonsense view and a fundamental aspect of two widely accepted perspectives on organizations: the purposive-rational (Pfeffer, 1982) and managed systems (Elmore, 1978) models." (*Herman/Renz* 1998, 25). Vor allem zwei Strömungen der Theorie zur Effektivität sehen *Herman* und *Renz* als wesentlich für die Forschung zu NPOs: Einerseits das Multiple Constituency-Modell, das annimmt, dass eine Organisation vielerlei multiple Stakeholder berücksichtigt, die unter Umständen verschiedenartige Maßstäbe zur Effektivitätsmessung der Organisation anlegen. Andererseits kann aus Sicht der Social Constructionist-Perspektive, basierend auf der Institutionentheorie, Effektivität so verstanden werden, dass verschiedene Stakeholder in einem fortlaufenden Prozess der Wahrnehmung und impliziten Verhandlungen Werturteile formen: "Rather than being an independent abstract notion, effectiveness is socially created by the actions and interactions of stakeholders." (*Herman/Renz* 1999, 109). Im Vergleich zum Multiple Constituency-Modell agieren Stakeholder somit sehr subjektiv und sogar launisch in ihrem Urteil. Für *Herman/Renz* stellt die Effektivität einer NPO eine Schnittmenge von subjektiven und objektiven Kriterien der Anspruchsgruppen dar.¹⁶⁵ *Herman/Renz* haben in ihrer Studie "objektive" Indikatoren zur Messung von Effektivität aus Sicht von Senior Nonprofit Executives herausgefunden (*Herman/Renz* 1998, 29). Beispielsweise wurde ein Mission Statement (Leitbild) oder das Vorhandensein von Zielsetzungen, aber auch die Beschreibung von Arbeitszufriedenheit oder verschiedenste Planinstrumente von den NPO-Managern angegeben.¹⁶⁶ Die Autoren kommen zu dem Schluss, dass die objektive Effektivität

measuring the construct at all (Goodman, Atkins, & Schoorman, 1983; Hannan & Freeman, 1977; Steers, 1975), the topic perseveres because of its substantive importance. Scholars of nonprofit organizations have argued that the characteristics of these organizations, such as their unique financial and legal status and their goals based on social values, make discussions about how to conceptualize organizational effectiveness even more complex (Au, 1996; Kanter & Summers, 1987; Ostrander & Schervish, 1990)." (Sowa/Coleman Selden/Sandfort 2004, 712).

¹⁶³ In einer früheren Arbeit finden *Herman/Renz* (1997) einen Zusammenhang zwischen dem Ausmaß der Verwendung von bestimmten Board-Praktiken mit der Meinung des CEOs (nicht der Board-Mitglieder oder der Gründer) über die Board-Effektivität. Weiters kann eine Korrelation zwischen der Beurteilung über die Board-Effektivität mit der organisationalen Effektivität festgestellt werden. Allerdings können die Autoren noch nicht bescheinigen, inwiefern die Aufsichtsorgane die organisationale Effektivität beeinflussen.

¹⁶⁴ "More effective NPOs are more likely to use correct management practices" (*Herman/Renz* 1999, 116 f.).

¹⁶⁵ In einer amerikanischen Forschungsgruppe, an das Unternehmen United Way of America angebunden, wurden elf objektive Kriterien zur Messung für Effektivität erarbeitet: "Mission statement, use of form or instrument to measure client satisfaction, planning document, list or calendar of board development activities, description of or form used in CEO performance appraisal, description of or form used in other employee's performance appraisal, report on most recent needs assessment, by-laws containing a statement of purpose, independent financial audit, statement of organizational effectiveness criteria, goals, or objectives, board manual." (*Herman/Renz* 1998, 29). *Herman/Renz* erweiterten die Liste um Variablen wie Board effectiveness judgments, Organizational effectiveness judgments, Alter der Organisation und Finanzdaten (*Herman/Renz* 1998, 27 ff.).

¹⁶⁶ "To collect stakeholder judgments of board effectiveness, we adapted the eleven items shown in Self-Assessment for Nonprofit Governing Boards (Slesinger, 1991) and measured the following items: mission definition and review; CEO selection and review, and working relationship between the board and CEO; consistency of program selection with mission

leicht positiv mit der subjektiven Einschätzung der Board-Effektivität¹⁶⁷ korreliert und dass die selben Organisationsmerkmale für die objektive und subjektive Effektivität verantwortlich sind. Weiters wird ein Zusammenhang zwischen der Stakeholder-Einschätzung zum Thema Effektivität und den objektiven Indikatoren festgestellt. Allerdings bleibt es *Herman/Renz* unmöglich, die zu Beginn gestellte Frage nach der Effektivität der Organisation basierend auf der Missionserfüllung zu beantworten.

Eine positive Beziehung zwischen der Best Practice und den gewünschten Zielen kann auch in der Studie von *Herman* und *Tulipana* (1985) gefunden werden, die zeigt, inwiefern die organisationale Effektivität mit dem Grad an Bewusstsein über die Rollen und Verantwortlichkeiten unter den Board-Mitgliedern korreliert. *Jackson/Holland* (1998), um eine neuere Arbeit zu nennen, konzentrieren sich im Vergleich dazu auf die (Selbst-) Entwicklung des Boards und der dadurch gestärkten finanziellen Performance der Organisationen. Dieser Beitrag gilt als sehr bedeutend im Zusammenhang mit Effektivität in NPOs.

Wenn man aus philanthropischer Perspektive die Thematik betrachtet, kann festgestellt werden, dass NPO-Effektivität nicht monetär zu beschreiben ist, sondern moralisch bewertet werden muss ("in terms of the extent to which NPOs respond to the moral values that motivate donors and recipients." (Herman/Renz 1999, 112)). In letzter Zeit geht man allerdings immer mehr davon aus, dass sich NPOs weniger auf die moralischen Werte konzentrieren sollen, als vielmehr kommerzielle Orientierung annehmen. Spender sehen sich oftmals als Investoren, die sich einen "Rückfluss" aus ihrer Investition in die NPO erwarten. Diese wiederum werden immer mehr business-like und unternehmerisch. Man könnte sogar sagen, dass sich die Branche tendenziell von philanthropischen, moralischen Werten entfernt oder auch "from doing what is right to doing what pays" (Herman/Renz 1999, 113 f.). Im Vergleich dazu fokussiert die Prozessperspektive auf dem Vorhandensein oder Nicht-Vorhandensein von Beanspruchbarkeit, Vertrauen und funktionierenden Informationsflüssen (Cameron 1980), wie auch auf der systematischen Entscheidungsfindung (Sheehan 1996; Yuchtman/Seashore 1967).

Ausreichend erschöpft ist das empirische Feld der NPO-Effektivität noch nicht (siehe dazu auch Herman/Renz 1999, 111 f.). *Nobbie* und *Brudney* analysieren den Forschungsstand zum Thema der Effektivität folgendermaßen: "Focus on the effectiveness of nonprofit organizations converges from renewed interest in developing methods of performance evaluation, increased pressure on nonprofit organizations to be accountable to stakeholders and funding sources, competition from for-profit businesses in traditionally held nonprofit service arenas, and the use of nonprofit organizations to provide publicly financed services." (Nobbie/Brudney 2003, 575).

and program monitoring; the giving and soliciting of contributions; financial management; strategic planning; new board member selection and training; working relationship between board and staff; marketing and public relations; conduct of board and committee meetings; and role in risk management." (Herman/Renz 1998, 29 f.).

¹⁶⁷ Im For Profit-Bereich wurde v.a. erforscht, inwiefern das Handeln der Board-Mitglieder unabhängig ist vom Top-Management. Dies wird meist durch zwei Sachverhalte untersucht: Einerseits durch das Verhältnis von Inside- zu Outside-Directors (u.a. Bainbridge 1993; Hoskisson/Johnson/Moesel 1994) und andererseits durch die Trennung der Aufgaben von Vorstandsvorsitzenden und Board-Mitglied (u.a. Finkelstein/D'Aveni 1994; Westphal/Zajac 1995). Im Kern dieser Untersuchungen geht es um die Frage, ob das Board als Aufsichtsorgan effektiv tätig ist oder lediglich die Entscheidungen des Managements absegnet.

6.2.1.5 Effizienz¹⁶⁸

Callen und *Falk* (1993) untersuchen relative früh das Verhältnis zwischen der Anzahl an Inside Directors im Board von 72 kanadischen Charity-Organisationen mit gesundheitsorientierter Ausrichtung und entweder technischer oder allokativer Effizienz. Allerdings können sie keinen empirischen Zusammenhang zwischen der Board-Zusammensetzung und Effizienz feststellen. Ein Jahrzehnt später konstatieren *Callen/Klein/Tinkelman* (2003) einen theoretischen Gap hinsichtlich der NPO-Effizienz: "The theoretical governance literature provides little guidance concerning the linkage between nonprofit governance and efficiency." (*Callen/Klein/Tinkelman* 2003, 494).¹⁶⁹ Sie basieren ihre Untersuchung auf der Principal-Agent-Theorie und finden einen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen der Präsenz von Großspendern im Board und Finanzkomitees und Effizienzindikatoren, wie z.B. die Ratio von Administrationsausgaben und Total Expenses. Allerdings wurden verschiedenste Frameworks konzeptioniert, um die Effizienz von Nonprofit Organisationen empirisch messbar zu machen (siehe dazu u.a. *Kanter/Brinkerhoff* 1981; *D'Aunno* 1992).¹⁷⁰ Als Indikator für organisationale Effizienz gilt beispielsweise die Erreichung von gesetzten Zielen¹⁷¹ – im Falle von Nonprofit Organisationen handelt es sich wie oben ausgeführt um multiple und konfliktionäre Ziele – (*Etzioni* 1964; *Perrow* 1961; *Price* 1972), Arbeitszufriedenheit (*Steers* 1977), die Effektivität des CEOs (*Carver* 1990), interne Prozesse (siehe dazu v.a. *Cameron* 1980; aber auch *Sheehan* 1996) und finanzielle Überlebensfähigkeit und Ressourcenakquisition (*Greenlee/Bukovinski* 1998; *Jackson/Holland* 1998; *Steers* 1977).

Auch andere Organisationsmerkmale waren bereits im Zusammenhang mit finanzieller Performance Gegenstand der Forschung: Die Nationalität als Untersuchungsgegenstand wurde mit Leistungstendenzen und Strukturen verknüpft (*Callen/Klein/Tinkelman* 2003; *Siciliano* 1997), während die Organisationsgröße im Zusammenhang mit finanzieller Performance und Überlebensfähigkeit der Organisation untersucht wurde (*Judge* 1994). In der selben Studie untersucht *Judge* auch die Auswirkungen der Board-Zusammensetzung auf die finanzielle Performance.

Siciliano (2005) versucht mit seiner jüngsten Studie eine empirische Lücke im For Profit-Bereich zu schließen: "Given the various levels of involvement identified in the literature and the limited evidence that board involvement in strategy formulation is associated with organisational performance, this study aims to add to the empirical literature about boards." Er stellt fest, dass die Board-Mitglieder zwar nicht in der Weise an der strategischen Entscheidungsfindung beteiligt sind, dass sie den Prozess selbst übernehmen, jedoch ihre Rolle sehr viel mehr als nur das Absegnen der Managemententscheidungen beinhaltet. Weiters sieht *Siciliano* einen Zusammenhang zwischen dem Grad an Board-Mitwirkung und der finanziellen Performance des Unternehmens: "When performance is weak, the odds that the board will be involved in a formal strategic planning process are greater. [...]"

¹⁶⁸ Unter dem Terminus "Effizienz" wird allgemein das Verhältnis von Output zu Input in jeglichen Systemen verstanden.

¹⁶⁹ "One clear, testable hypothesis is the conjecture offered by *Fama and Jensen* (1983), who maintained that major donors are essential in monitoring the efficiency of nonprofit organizations. An important mechanism for monitoring the nonprofit organization is the board of trustees. In their view, major donors on nonprofit boards monitor the organization in ways that are parallel to large shareholders on for-profit boards. The analysis of nonprofits by *Hansmann* (1980) bolstered this argument." (*Callen/Klein/Tinkelman* 2003, 494).

¹⁷⁰ "If the nonprofit organization is essentially a nexus of multiple constituencies, as has been suggested in the nonprofit literature (*D'Aunno*, 1992; *Herman/Renz*, 1997; *Murray/Tassie*, 1994), the definition of organizational efficiency is likely to differ among constituent types." (*Callen/Klein/Tinkelman* 2003, 495).

¹⁷¹ Basierend auf der Annahme, dass die Ziele einer Organisation identifizierbar und spezifisch sind, werden im Rahmen des Zielerreichungsansatzes objektive Indikatoren gebildet, die Ziele widerspiegeln und demnach den Effizienzgrad darstellen. Dies ist im NPO-Zusammenhang aufgrund des komplexen Zielsystems, bestehend aus gesellschaftlichen, sozialen, aber auch finanziellen Zielen relativ schwierig: "Because of their eminently social purpose, NPOs have a distinctive set of goals linked to a wide range of community welfare and support functions." (*Baruch/Ramalho* 2006, 44).

although it is not clear whether greater involvement by boards in strategy is the cause or effect of performance, it appears that an organisation's financial condition can and does influence the board's strategy role." (Siciliano 2005, 8).

Jobome (2006) untersucht den Zusammenhang zwischen "the adoption of (or access to) specific *internal* and *external* governance mechanisms, and the efficiency." (Jobome 2006, 44). Auch er stellt die Schwierigkeiten der Effizienz-Messung im Nonprofit-Bereich fest, wenn er schreibt: "In practice, developing measures of charity efficiency is problematic. This is due to the multiplicity of objectives and outputs, problems with measuring outputs and with allocating joint costs to various outputs." (Jobome 2006, 45). Er kommt zu dem überraschenden Ergebnis, dass staatlich finanzierte Organisationen im Vergleich zu privat, durch Spenden finanzierte, effizienter mit den Finanzmitteln haushalten.

In der Folge soll nun ein Überblick über die vorhandenen empirischen Studien im Gesundheitsbereich gegeben werden, da die vorliegende empirische Arbeit auch diesen Sektor untersucht.

6.2.2 Studien im Bereich Strategie und Governance speziell im Gesundheitssektor

Young/Beekun/Ginn (1992) untersuchen auf Basis der Kontingenztheorie anhand von 109 "acute care hospitals" den Zusammenhang zwischen der Strategie und den strukturellen Eigenschaften des Governance-Boards. Die Autoren nehmen auch Bezug zu Effektivität und Effizienz im NPO-Bereich, indem sie feststellen: "However, effectiveness and efficiency criteria are themselves embedded in the business strategy of hospitals." (Young/Beekun/Ginn 1992, 545). Die Untersuchung wird auf der von *Miles and Snow* (1978) entwickelter Typologie der Strategie ("prospector, analyzer, defender, and reactor" (Young/Beekun/Ginn 1992, 546)) aufgebaut. Die Ergebnisse unterstützen die Hypothese, dass die Strategie in Zusammenhang mit der Struktur des Boards steht. Wie angenommen hat sich der Prospector-Typ als generell großes, heterogenes Board herausgestellt. Weiters kamen sie zu dem Ergebnis, je besser die gewählte Strategie mit den Board-Strukturen im Einklang steht, desto besser ist die finanzielle Performance der Krankenhäuser. Insgesamt kommen die Autoren zu dem Ergebnis, dass kein universelles Governance-Modell existiert, wie bereits von *Alexander* (1990) festgestellt.

Eine wesentliche empirische Untersuchung¹⁷² wurde von *Judge/Zeithaml* (1992a) durchgeführt und vergleicht die strategische Rolle des Boards in Nonprofit-Krankenhäusern mit deren Äquivalent in For Profit-Krankenhäusern. *Judge/Zeithaml* stellen fest, dass das Board in Nonprofit-Krankenhäusern eher und intensiver am Strategieprozess teilnimmt, als in For Profit-Counterparts. "Public policy makers or shareholders, or both, may look to nonprofit hospital governance practices if they desire greater board activity." (Judge/Zeithaml 1992a, 63). Die Autoren stellen große Unterschiede hinsichtlich der Board-Strukturen zwischen den beiden Formen von Krankenhäusern und mehr Board-Mitwirkung im Nonprofit-Bereich fest: "This higher level of board involvement may be driven by the nonprofit orientation of hospital boards, as opposed to specific structural and process determinants among industrial boards." (Judge/Zeithaml 1992a, 62). Obwohl die Studie interessante Ergebnisse bringt, kann doch auch Kritik vorgebracht werden. Beispielsweise wurden die Daten mittels qualitativer Interviews erhoben. Außerdem wurde auch hier auf ein relativ kleines Sample zurückgegriffen: "Further research should examine these relationships on a larger number of organizations and examine the long-term effects of different approaches to governance." (Judge/Zeithaml 1992a, 63).

¹⁷² "Unfortunately, direct empirical study of board involvement in the strategic decision process in nonprofit hospitals is quite limited." (Judge/Zeithaml 1992a, 48).

Die Zahl der empirischen Studien im Gesundheits- und Krankenhausbereich im Bereich Governance, in Verbindung mit Strategie, bleibt limitiert. Wieder einmal kann eine Vorreiterschaft in der angloamerikanischen Forschung festgestellt werden "and often treat the subject from a very 'corporate' line of approach" (Eeckloo et al. 2004, 3). So stellt relativ früh *Kovner* (1985) fest, dass mehr Krankenhaus-Boards so wie For Profit-Unternehmen organisiert sein sollten und *Kerr* (1985) argumentiert, wenn Krankenhäuser im Wettbewerb bestehen wollten, "they must change their governing structure to resemble that of traditional business enterprises." (Kerr 1985, 17). So verwundert es auch nicht, dass For Profit- und Nonprofit-Krankenhäuser oft mit einander verglichen werden. In der Studie von *Brickley/Van Horn* (2002) liegt der Fokus auf dem Unterschied zwischen Nonprofit- und For Profit-Krankenhäusern bezüglich Management-Renumeration und -Turnover, während *Boeker/Goodstein* (1991) den Einfluss der allgemeinen Krankenhaus-Performance auf die Board-Fluktuation erforscht haben. *Beeckun/Stedham/Young* (1998) haben die Korrelation zwischen Board-Zusammensetzung und Krankenhaus-Strategie untersucht. Sie stellen fest, dass manche Board-Merkmale beispielsweise den Zugang zu Informationen für Board-Mitglieder erschweren. Weiters konstatieren sie, dass Outcome-orientierte Kontrolle zu mehr risikoaversen, strategischen Entscheidungen seitens des Managements führt.

Die Arbeit von *Delbecq/Gill* (1988) stellt eine wichtige Ausnahme im Mangel an empirischen Studien in diesem Feld dar. Sie untersucht dreizehn Chief Executive Officers von Krankenhäusern und vergleicht ihre Antworten mit denen von acht CEOs von Technologie-Unternehmen. Die Autoren argumentieren den Vergleich mit der Schnelllebigkeit beider Branchen. Eine Erkenntnis ist, dass die Boards der Krankenhäuser meist größer als die der For Profits und in mehr Unterausschüsse organisiert sind. Obwohl die Arbeit der beiden Autoren erste, wichtige Erkenntnisse bezüglich Krankenhaus-Boards liefert, bleiben doch viele Fragen offen. Beispielsweise werden lediglich strukturelle Merkmale verglichen und die entscheidende Rolle bei der strategischen Entscheidungsfindung wird außen vor gelassen. Weiters ist die Untersuchung rein qualitativer Natur.

Ebenfalls erwähnenswert ist die Studie von *Alexander/Weiner/Bogue* (2001). Die Autoren vergleichen die Daten von zwei Studien zum Thema Krankenhaus-Governance aus den Jahren 1989 und 1997 und kommen zu dem Schluss, dass Krankenhaus-Boards dazu neigen, als Kontinuum zu funktionieren und nicht zum Wandel anzustoßen. Während im untersuchten Jahrzehnt dramatische Veränderungen bezüglich Finanzierung, Organisationsstruktur und Dienstleistung festzustellen sind, war der Wandel im Bereich Governance-Struktur und -Funktion relativ gering.

Zum Thema Board-Struktur soll eine neuere Studie erwähnt werden. *Alexander/Weiner/Succi* (2000) haben in einer empirischen Studie die Rolle der Krankenhaus-Boards hinsichtlich der Rechenschaft der Community untersucht und kommen zu dem Schluss, dass jene Krankenhäuser mit einem höheren Anteil an Outside Directors (die Board-Mitglieder, die keine Management-Position inne haben) engeren Kontakt zur Community haben als jene, deren Inside Directors-Anteil größer ist.

Eine der jüngsten umfassenden Studien wurde von *Eldenburg et al.* (2001) durchgeführt, wobei die Basis ein Datenset von 486 kalifornischen Krankenhäusern darstellt. Ausgangspunkt der Untersuchung stellen drei Hypothesen dar. Erstens treffen die Autoren die Annahme, dass Governance einen messbaren Einfluss auf die Organisation hat, zweitens, dass verschiedene Zielfunktionen der Organisationen auch unterschiedlich auf die Governance wirken und drittens, dass unterschiedliche Governance-Aspekte auch unterschiedliche Erfolgsmessungsarten nach sich ziehen. Diese Studie bestätigt, dass die Eigentümer- bzw. Trägerstruktur eines Krankenhauses einen großen Einfluss auf die Governance der Organisation hat. Gemäß dieser Untersuchung hat Governance je nach organisationaler Form unterschiedliche Zielfunktionen. Die Autoren bestätigen signifikante

Unterschiede in der Board-Zusammensetzung und der Häufigkeit der Board- bzw. CEO-Fluktuation, je nach Organisationsform bzw. Eigentümerstruktur.

Allgemein kann festgestellt werden, dass aufgrund der spezifischen Merkmale des amerikanischen Gesundheitssektors viele dieser Resultate schwierig auf den Gesundheitsbereich in europäischen Ländern umzulegen sind. Aufbauend auf dem empirischen Status Quo werden im folgenden Abschnitt die Forschungsfrage und die Hypothesen zur Beantwortung dieser hergeleitet.

6.3 Empirische Lücke und Forschungsfrage

6.3.1 Berechtigung der Forschungsfrage

In der NPO-Literatur lassen sich immer wieder Empfehlungen der Autoren hinsichtlich "further research" finden, wodurch die Bedeutung und Berechtigung der, in der Folge dargestellten, Forschungsfrage zum Ausdruck kommt. Im vorangegangenen Abschnitt wurden die Ergebnisse und Einschränkungen der empirischen Untersuchungen im Bereich Governance und Strategie bzw. im Gesundheitsbereich dargestellt. Einige Autoren geben relativ konkrete Hinweise, warum eine Untersuchung der Governance-Struktur und der Board-Mitwirkung am Strategieprozess von theoretischem und praktischem Interesse ist. *Brown* und *Iverson* empfehlen beispielsweise für zukünftige Forschungsprojekte einen Fokus auf die Analyse von verschiedenen Strukturformen, die auf die Strategie einer Organisation Einfluss üben (Brown/Iverson 2004, 396). Im Konkreten deuten sie auf die Notwendigkeit hin, dass beispielsweise Mitarbeiter, Freiwillige, Spendengeber oder andere Stakeholder analysiert werden sollten. Weiters schreiben sie: "Additionally, research should examine what happens within the structure. Who are the people on each committee, and what is their level of knowledge (Miles et al., 1997; Pfeffer & Sutton, 2000)? Informal networks of decision making are not visible within formal structure patterns (Kogut, 2000) and can be unearthed through a more detailed investigation." (Brown/Iverson 2004, 396). Eine weitere Berechtigung der vorliegenden empirischen Arbeit, die die Kranken- und Altenpflege und -versorgung in Österreich untersucht, kann in der abschließenden Argumentation der beiden Autoren gefunden werden: Sie schlagen den Fokus einer Untersuchung auf "industry classification or market" (Brown/Iverson 2004, 397) vor, da dadurch ein tiefergehendes Verständnis von Strategie im Nonprofit-Bereich erreicht werden könne. Auch *Young/Beekun/Ginn* stellen fest, dass "there is an absence of research examining the relationship between board structure and the organization's business strategy." (Young/Beekun/Ginn 1992, 544). Sie fordern abschließend: "Additional research is needed to examine the performance implications of different business strategy-governing board structure configurations in a more dynamic framework." (Young/Beekun/Ginn 1992, 562).

Auch wenn *Henke* schreibt: "Board involvement in the strategic planning process is not an easy task." (Henke 1985, 95) und 1985 feststellt, dass Boards ihrer Verantwortlichkeit hinsichtlich der Mitwirkung am Strategieprozess nicht adäquat nachkommen, so wurde doch die Notwendigkeit bereits argumentiert. Bereits damals stellt *Henke* fest: "If, however, the latter is true, the planning experiences of the boards involved in this survey can provide a starting point for more effective board planning involvement." (Henke 1985, 95). Aber selbst zwei Jahrzehnte später ist die Forschungslücke noch nicht geschlossen. Auch *Siciliano* schlägt, seine Studie im For Profit-Bereich abschließend, vor: "...additional research is needed to verify these results not only in other closely regulated industries, such as health care..." (Siciliano 2005, 9), wodurch hier eindeutig eine Argumentation für die Berechtigung der vorliegenden Nonprofit-Studie im Bereich der Kranken- und Altenpflege festgestellt werden kann. Die Kranken- und Altenfürsorge ist wie viele andere Branchen immer mehr

und neuem Wettbewerb ausgesetzt und Krankenhäuser bzw. Alten- und Pflegeheime müssen immer mehr "For Profit-Management-Praktiken" anwenden.¹⁷³ Außerdem ist diese Branche durch eine besondere Wettbewerbssituation um finanzielle Ressourcen gekennzeichnet, da sowohl Krankenhäuser als auch Alten- und Pflegeheime von externen Finanzgebern abhängig sind. Es ist deshalb von Bedeutung den Status Quo zu untersuchen, um dann Empfehlungen abgeben zu können, wie die Governance der Organisationen effizienter gestaltet werden kann und das Board produktiv am strategischen Entscheidungsfindungsprozess beteiligt werden kann. *Forbes/Milliken* konstatieren: "Understanding the nature of effective board functioning is among the most important areas of management research on the horizon." (*Forbes/Milliken* 1999, 502). Hinsichtlich der Bedeutung der finanziellen Performance auch in der Nonprofit Organisation lässt sich *Moore* zitieren: "They [nonprofit and governmental organizations] must focus attention on their financial performance to ensure the future survival and value-creating capacity of the enterprise." (*Moore* 2000, 195). Und *Hodge/Piccolo* stellen fest: "Additional research is needed to explore the board's impact on financial performance." (*Hodge/Piccolo* 2005, 184). Somit wird deutlich, dass der Zusammenhang zwischen strategischer Mitwirkung des Boards als Governance-Organ und die finanziellen Folgewirkungen in den Organisationen von Interesse und Belang sind.

6.3.2 Forschungsfrage und zu testende Hypothesen

Auf Basis der aufbereiteten Theorie zum Thema Governance und Strategie und der diagnostizierten Bedeutung der Board-Mitwirkung am strategischen Entscheidungsfindungsprozess, wurde eine integrierte Darstellung der elementaren Theorieströmungen NIÖ, Stakeholder-Ansatz und RBV geboten, um die Komplexität der Governance-Problematik im NPO-Kontext einerseits deutlicher zu machen, aber andererseits auch strukturierter einordnen zu können ("societal relevance"). Im Anschluss daran wurde der State-of-the-Art der formalen Governance-Beiträge im NPO-Forschungsfeld dargestellt und die jeweiligen Kritikpunkte herauskristallisiert. Die Unzulänglichkeit der bestehenden Modelle bezüglich der unikalischen Problemstellungen, die Governance von NPOs zu einer herausragenden Management- und Board-Aufgabe macht, und die dadurch festgestellte Unmöglichkeit des Aufzwingens und der alleinigen Richtigkeit von *einem* Governance-Modell in sämtlichen Nonprofit Organisationen, konnte aufgezeigt werden ("managerial relevance"). Neben der formal-theoretischen Notwendigkeit der integrierten Betrachtungsweise der Governance, die im Praxisbezug als Interface-Governance auftritt, konnte auch im empirischen Forschungsfeld der Bedarf an mehr Forschung und empirischer Untersuchungen, sowohl inhaltlich als auch auf Basis der Hinweise der jeweiligen Autoren selbst, belegt werden ("scientific relevance").

Zusammenfassend soll an dieser Stelle festgehalten werden, dass organisationale Eigenschaften, die strategische Grundausrichtung der Organisation und die strategische Bedeutung, aber auch Umweltfaktoren wie Risiko und Stakeholder-Umfeld Einfluss auf die Governance, im speziellen Fall auf Interface-Governance, haben. Weiters ist der Verband zwischen Board-Strukturen ebenfalls ausschlaggebend für den Governance-Prozess in NPOs. Der dritte einflussreiche Faktor stellt die Finanzierung dar. Alle drei Komponenten können in den theoretischen Bausteinen (Neue Institutionenökonomie, Resource-Based View und Stakeholder-Theorie) und den daraus abgeleiteten

¹⁷³ "Just as consumer and industrial trends shift revenue opportunities for private businesses and tax structures for public agencies continue to fluctuate, traditional funding sources for nonprofit agencies are subject to changes in the economy." (*Hodge/Piccolo* 2005, 171 f.). *Young/Beekun/Ginn* meinen zu der Wettbewerbssituation der Krankenhäuser: "Shaken by increasing competition, tighter cost control, and demands for greater public accountability, hospitals have had to rethink their strategic posture (*Zajac and Shortell* 1989; *Ginn* 1990; *Shortell, Morrison, and Friedman* 1990)." (*Young/Beekun/Ginn* 1992, 543).

Governance-Drivern wieder gefunden werden, wobei das Modell nicht alle Governance-Driver abbilden bzw. berücksichtigen kann. Hierbei soll auf die abschließende Diskussion verwiesen werden.

Ableitend aus der Literatur, dem theoretischen State-of-the-Art, dem empirischen Forschungsfeld und der festgestellten Forschungslücke, kann folgende Forschungsfrage formuliert werden:

Welche Kriterien beeinflussen die Ansätze der NPO-Governance und welche Auswirkungen dieser Governance-Ansätze können auf die Performance der Nonprofit Organisation festgestellt werden?

- *Welche Determinanten beeinflussen die Governance-Struktur und den Governance-Einfluss auf die strategische Ausrichtung, die sog. Interface-Governance (H1a – H3c)?*
- *Zu welchen Folgewirkungen führt dies hinsichtlich Effektivität und Effizienz (H4a – H4e)?*

Der Terminus "Interface-Governance" bezieht sich auf das enge Zusammenarbeiten der beiden institutionellen Einrichtungen Board und Management im Prozess der strategischen Entscheidungsfindung. In der folgenden Grafik werden alle unterstellten Zusammenhänge zwischen den Determinanten der NPO-Governance und deren Folgewirkungen dargestellt. Die in dieser Arbeit zugrunde gelegten Hypothesen werden im Vergleich zu deterministischen Hypothesen als probabilistische bezeichnet. Sie unterscheiden sich von der ersten Art dadurch, dass sie nicht strikte gesetzmäßige, mathematisch formulierbare, sondern mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit eintretende Zusammenhänge beschreiben. Anders als bei deterministischen Hypothesen kann es zu Abweichungen kommen, ohne dass sie als falsifiziert gelten (siehe dazu Diekmann 2004, 155).

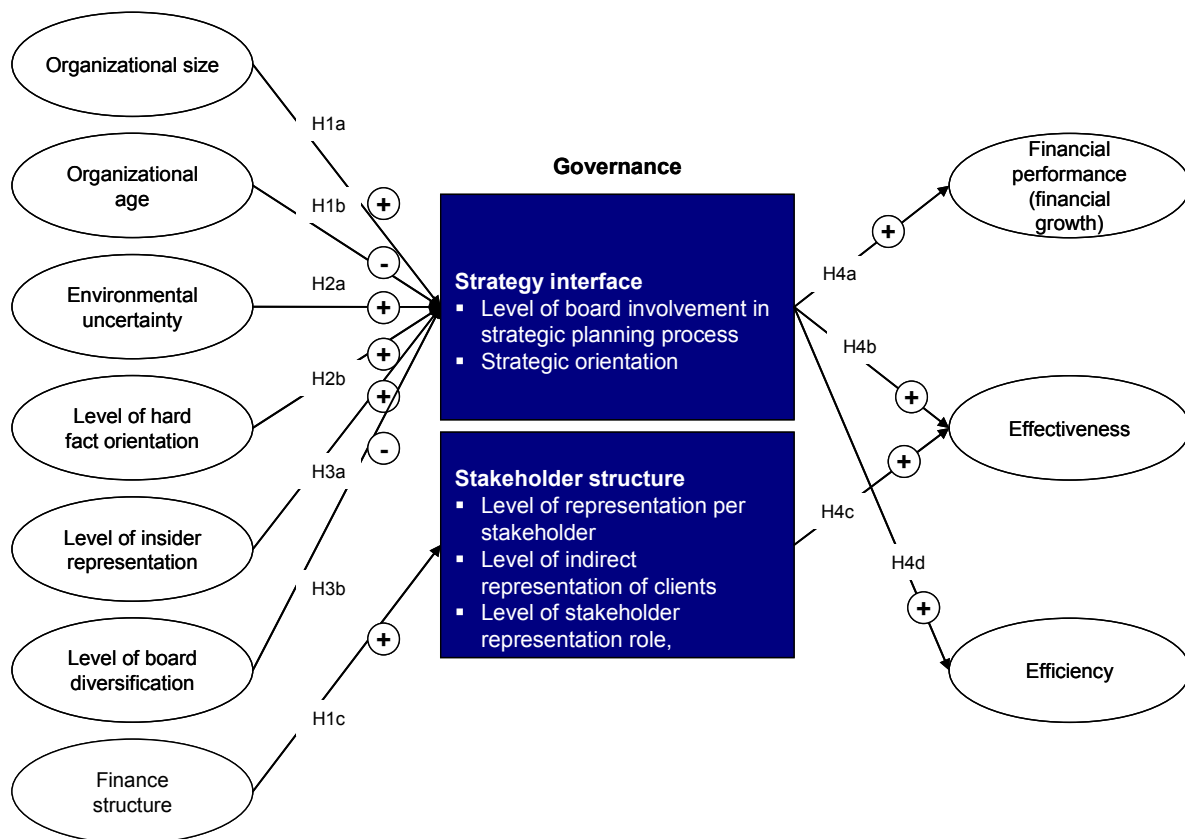


Abbildung 6: Darstellung der zugrunde gelegten Annahmen im Modell

Die Pfeile in der Darstellung geben die jeweiligen unterstellten Zusammenhänge an, wobei die Vorzeichen die Richtung signalisieren. Bei den unter Nummer 1 zusammengefassten Hypothesen handelt es sich um den Verband zwischen einzelnen Strukturmerkmalen und dem Governance-Zusammenhang mit dem strategischen Management in NPOs. Unter Nummer 2 und 3 werden sämtliche Korrelationen, die aus der Theorie und Empirie abgeleitet, unterstellt werden, in Beziehung gebracht und getestet, wobei einerseits wiederum strategisches Management und andererseits Governance-Mechanismen, repräsentiert durch die Institution des Boards, die Grundlage bilden. Konkret soll jeweils die Bedeutung von Strategie, also die strategische Ausrichtung der Organisationen, und die Board-Mitwirkung bzw. die Zusammenarbeit zwischen Board und Management im strategischen Entscheidungsfindungsprozess untersucht werden. Theoretisch fundiert wurde dieser Zusammenhang bereits im Literaturabschnitt. Neben Interface-Governance soll noch im Detail das Aufsichtsorgan, das die Governance-Funktion ausführt, bezüglich der Besetzungsstrukturen und Aufgabenverständnis analysiert werden. Die Hypothesen 2 und 3 stellen somit die zentralen Untersuchungseinheiten dar, da in dieser Form, soweit der Autorin bekannt, das Untersuchungsdesign einzigartig ist. Strukturmerkmale sind bereits in statistischen Analysen im Allgemeinen und auch im NPO-Kontext weit verbreitet.

Andererseits stellen jene soeben beschriebenen Governance-Strukturen die Voraussetzung für bestimmte Auswirkungen und Entwicklungen der Performance der NPOs dar. Diese Verbindungen sollen unter der Hypothese Nummer 4 Gegenstand der Untersuchung sein. Aufbauend auf der Literatur – die Basis der Hypothesenbildung wird im Anschluss noch erklärt werden – sind v.a. Auswirkungen auf Effizienz und Effektivität zu erwarten. Vielfach wird bezüglich Performance in NPOs in der Literatur ein hoher Komplexitätsgrad festgestellt. So meinen *Forbes* und *Milliken* folgendermaßen: "Second, because of the multifaceted nature of performance in the nonprofit sector (Stone & Brush, 1996), the relationship between board performance and organizational performance may be quite complex. For example, the board's performance of its service function may have a strong influence on certain operational measures of organizational performance, such as the quality of services, but little or no influence on financial measures, such as funding levels, which instead depend heavily on the board's performance of its external functions." (Forbes/Milliken 1999, 500).

In der folgenden tabellarischen Aufstellung, werden die Termini des Modells kurz erläutert, um die Verständlichkeit während der gesamten statistischen Analyse gewährleisten zu können.

<i>Operationalisierungsterminus</i>	<i>Inhaltliche Bedeutung</i>
Interface-Governance	Board-Mitwirkung am strategischen Entscheidungsfindungsprozess, in Zusammenarbeit mit dem Management
Hard Fact-Orientierung	Behörden- und Autoritätenhörigkeit der Organisation, starke Ausrichtung des Managements im strategischen Entscheidungsfindungsprozess an Behörden
Stakeholder-Responsiveness	Macht und Einflussnahme der Stakeholder auf Management-Entscheidungen, Management-Wahrnehmung der Interessen der Anspruchsgruppen
Insider-Repräsentanz	Grad an Insider-Repräsentanz im Board; als Insider werden Gründer, Leistungsempfänger, Träger, ehren- und hauptamtliche Mitarbeiter betrachtet
Board-Diversität	Grad an heterogener Board-Besetzung; je mehr unterschiedliche Stakeholder im Board vertreten sind, desto stärker die Board-Diversität

Representation per stakeholder	Vertretung im Board der einzelnen Stakeholder-Gruppen
Indirect representation of clients	Indirekte Vertretung der Ansprüche der Leistungsempfänger durch andere Stakeholder
Stakeholder representation role	Board-Verständnis der Interessensvertretung und des Schutzes von Stakeholdern

Tabelle 11: Erklärung der Termini im Modell

Um geeignete Konstrukte zur Operationalisierung des Modells zu finden, wurde wiederum die Literatur gescreent. Folgender tabellarischer Überblick gibt die Quellenhinweise im jeweils relevanten Untersuchungsbereich an:

Untersuchungsbereich	Literaturgrundlage zur Operationalisierung des Modells
Board-Mitwirkung am Strategieprozess: Interface-Governance (Schnittstelle zwischen Strategie und Governance)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bart 2004 ▪ Eeckloo/Van Herck/Van Hulle/Vleugels 2004 ▪ Forbes/Milliken 1999 ▪ Friedman/Philips 2004 ▪ Frumkin/Andre-Clark 2000 ▪ Golden/Zajac 2001 ▪ Hendry/Kiel 2004 ▪ Hodge/Piccolo 2005 ▪ Judge/Zeithaml 1992a, 1992b ▪ Siciliano 2005 ▪ Stiles 2001 ▪ Stone/Bigelow/Crittenden 1999 ▪ Young/Beekun/Ginn 1992
Board-Struktur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Siciliano 1996 ▪ Young/Beekun/Ginn 1992
Performance allgemein	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eldenburg/Hermalin/Weisbach/Wosinska 2001 ▪ Hodge/Piccolo 2005 ▪ Judge/Zeithaml 1992a, 1992b ▪ Siciliano 1996, 2005 ▪ Young/Beekun/Ginn 1992
Effektivität	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baruch/Ramalho 2006 ▪ Gill 2005 ▪ Herman/Renz 1998, 1999, 2000 ▪ John/Senbet 1998 ▪ Nobbie/Brudney 2003 ▪ Sowa/Coleman Selden/Sandfort 2004 ▪ Warther 1998

Effizienz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Callen/Klein/Tinkelman 2003 ▪ Frumkin/Kim 2000 ▪ Jobome 2006
Studien Kranken- und Altenpflege	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brickley/Van Horn 2000 ▪ Eeckloo/Van Herck/Van Hulle/Vleugels 2004 ▪ Eldenburg/Hermalin/Weisbach/Wosinska 2001 ▪ Hansmann/Kessler/McClellan 2002 ▪ Roomkin/Weisbrod 1999

Tabelle 12: Literaturgrundlagen zur Operationalisierung des Modells

Folgende Hypothesen stellen die zugrunde gelegten Zusammenhänge dar und dienen der Beantwortung der Forschungsfrage:

H1a: Organisationsgröße korreliert negativ mit dem Grad der Interface-Governance.

H1b: Organisationsalter korreliert negativ mit dem Grad der Interface-Governance.

H1c: Steuerpflicht der Organisation korreliert negativ mit dem Grad der Interface-Governance.

H1d: Finanzielles Wachstum korreliert negativ mit dem Grad der Interface-Governance.

H2a: Der Grad an Hard Fact-Orientierung korreliert positiv mit dem Grad der Interface-Governance.

H2b: Der Grad an strategischer Bedeutung korreliert positiv mit dem Grad der Interface-Governance.

H2c: Der Grad der Stakeholder-Responsiveness korreliert positiv mit dem Grad der Interface-Governance.

H2d: Risiko korreliert positiv mit dem Grad der Interface-Governance.

H3a: Der Grad an Insider-Repräsentanz korreliert negativ mit dem Grad der Interface-Governance.

H3b: Der Grad an Board-Diversität korreliert positiv mit dem Grad der Interface-Governance.

H3c: Der Grad an Zielkonflikten korreliert positiv mit dem Grad der Interface-Governance.

(H4a: Der Grad der Interface-Governance korreliert positiv mit der finanziellen Performance der Organisation.)

H4b: Der Grad der Interface-Governance korreliert positiv mit organisationaler Effektivität.

H4c: Der Grad an Stakeholder-Responsiveness korreliert positiv mit organisationaler Effektivität.

H4d: Der Grad der Interface-Governance korreliert positiv mit organisationaler Effizienz.

H4e: Die Finanzherkunft der Organisation korreliert positiv mit der Machtposition der Stakeholder.

H1a bis H1d betreffen v.a. die Verbände und Auswirkungen von bestimmten organisationalen Eigenschaften auf das Thema Governance in den Nonprofit Organisationen, wobei die

Organisationsgröße und das -alter im Modell als Kontrollvariablen angenommen werden.¹⁷⁴ Die Hypothesen die strategisches Management bzw. die Strukturen des Governance-Organs Board mit dem Governance-Prozess der NPOs (H2a bis H2d; H3a bis H3c) verknüpfen stehen im Vordergrund der Analyse. Weiters werden die Hypothesen, die die Performance untersuchen, getestet (H4b bis H4e). Aufgrund der bereits im Überblick über die empirischen Arbeiten beschriebenen Schwierigkeiten der Operationalisierung und Messung von Effektivität und Effizienz in NPOs, bzw. der Performance allgemein, stehen diese allerdings nicht im Fokus der Studie.

In der Folge werden die entwickelten Hypothesen mit Argumenten, aus Theorie und empirischen Arbeiten abgeleitet, unterbaut.

H1a: Organisationsgröße korreliert negativ mit dem Grad der Interface-Governance.

Während in der For Profit-Literatur einige Zahlen zur Darstellung der Größe möglich sind (z.B. Gewinn oder Umsatz), gilt in der Nonprofit-Literatur die Anzahl der Mitarbeiter als repräsentativ (siehe auch Almond/Kendall 2000). Die Organisationsgröße kann als Indikator für den Grad an Professionalität und Komplexität einer Organisation herangezogen werden. Mit zunehmender Größe steigt die Bedeutung eines professionell geführten, entwickelten und effizienten Strategieprozesses (siehe dazu Callen/Klein/Tinkelman 2003; Judge/Zeithaml 1992b; Tinkelman 1996). Und wie bereits mehrmals argumentiert, ist die Beteiligung des Boards für einen effizienten und effektiven Strategieprozess notwendig (Forbes/Milliken 1999; Hodge/Piccolo 2005; Judge/Zeithaml 1992b; Miles/Snow 1978; Siciliano 2005). Allerdings wird im Fall der NPOs angenommen, dass mit steigender Organisationsgröße der Koordinationsbedarf innerhalb der Organisation, aber auch innerhalb des Boards steigt und somit eine konstruktive Zusammenarbeit hinsichtlich der strategischen Entscheidungen aufgrund der erhöhten Transaktionskosten erschwert wird und weniger stattfindet.

H1b: Organisationsalter korreliert negativ mit dem Grad der Interface-Governance.

Das Organisationsalter stellt die Anzahl der Jahre der Existenz, also jene, die zwischen Gründungszeitpunkt und Befragungszeitpunkt vergangen sind, dar. In der institutionellen Literatur gilt das Organisationsalter als leistungsfähiges Konstrukt. Zahlreiche Studien zeigen, dass das Organisationsalter Einfluss auf den Organisationsprozess hat (siehe u.a. Eisenhardt 1988; Hannan/Freeman 1984). Einerseits lässt sich argumentieren, je länger eine Organisation existiert, desto mehr Erfahrung hat sie und desto länger konnte der Strategieprozess effizient und effektiv gestaltet werden. Andererseits besteht die Gefahr, dass Organisationen in den Prozessen verhaftet bleiben, die sie in ihrer "Jugend" entwickelt haben (siehe dazu Rumelt 1996). Und in der Vergangenheit war die Notwendigkeit der Beteiligung der Aufsichtsorgane am Strategieprozess nicht so stark gegeben. Auch die institutionelle Literatur geht von einer negativen Korrelation zwischen Alter und Board-Mitwirkung am strategischen Entscheidungsfindungsprozess aus, da ältere Organisationen in einer Zeit gegründet wurden, als externer Druck zur Beteiligung am Strategieprozess auf das Board noch nicht vorhanden war. Governance-Brisanz hat erst in jüngerer Zeit zugenommen. Judge/Zeithaml (1992b) haben diesen Zusammenhang im For Profit-Kontext untersucht.

H1c: Steuerpflicht der Organisation korreliert negativ mit dem Grad der Interface-Governance.

In der Literatur, v.a. in der angloamerikanischen, findet sich einiges zum Thema Steuerstatus und -begünstigungen (siehe u.a. Claxton et al. 1997; Morrissey/Wedig/Hassan 1996). In der vorliegenden

¹⁷⁴ Siehe Kapitel "Beantwortung der Forschungsfrage".

Arbeit dient diese Hypothese als Ergänzung der Analyse der Strukturmerkmale. Es wird davon ausgegangen, dass je steuerpflichtiger eine Organisation ist, desto mehr gewinnorientierte Eigenschaften weist sie in ihrer Struktur und rechtlichen Situation auf.¹⁷⁵ Auf Basis der Property-Rights-Theorie¹⁷⁶ kann argumentiert werden, dass je mehr For Profit-Charakter eine NPO hat, desto mehr neigen Manager dazu, Entscheidungen im Alleingang zu fällen bzw. nicht auf "Auftraggeber" zu hören. Deshalb kann davon ausgegangen werden, dass die Zusammenarbeit zwischen Board und Management eher abnimmt.

*H1d: Finanzielles Wachstum korreliert negativ mit dem Grad der Interface-Governance.*¹⁷⁷

Im Gegensatz zur Hypothese H4a wird hier unterstellt, dass bei kontinuierlichem Wachstum in finanzieller Hinsicht das Management in seinen Entscheidungen bestätigt wird (Wachstum wird beispielsweise in der Theory of the Firm angestrebt (siehe dazu Jensen/Meckling 1976)) und somit ebenfalls keine Notwendigkeit der Zusammenarbeit oder Austausch mit dem Aufsichtsorgan in strategischen Entscheidungsfragen für notwendig erachtet. Deshalb nimmt die strategische Entscheidungsfindung im gemeinsamen Austausch bei finanziellen Wachstum eher ab. Diese Hypothese wird in der logistischen Regression getestet. In Hypothese 4a wird das Gegenteil zu Vertiefung- und Kontrollzwecken untersucht.

H2a: Der Grad an Hard Fact-Orientierung korreliert positiv mit Grad der Interface-Governance.

In dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass der Grad der Hard Fact-Orientierung den Ansatz bzw. die Position der NPO angibt, welche internen und externen Faktoren, Autoritäten oder auch Anspruchsgruppen Einfluss auf die Mission nehmen können. Mit Hard Fact-Orientierung wird eine verstärkte Orientierung der NPOs nach übergeordneten Behörden oder Autoritäten bzw. Kompetenzen verstanden, im Gegensatz zu eher "weiche" Anspruchsgruppen, wo moralische Gründe die Aufmerksamkeit seitens der Organisation begründen. Basierend auf dem Stakeholder-Ansatz kann man feststellen, dass je mehr Aufmerksamkeit eine NPO den Anspruchsgruppen zukommen lässt und aus diesem Grund auch die Diversität im Board, also eine möglichst breite Stakeholder-Vielfalt, fördert, desto eher wollen die Board-Mitglieder ex ante am Strategieprozess aktiv beteiligt sein und nicht erst ex post das Top-Management kontrollieren. Durch die Förderung der aktiven Einbindung der Stakeholder am strategischen Entscheidungsfindungsprozess wird bereits in einem sehr frühen Stadium die Effektivität der Governance unterstützt. Dieser Zusammenhang zwischen Stakeholder-Responsiveness und Board-Mitwirkung wird hier angenommen.

H2b: Der Grad an strategischer Bedeutung korreliert positiv mit dem Grad der Interface-Governance.

Das Verstehen des Management-Verhaltens in Bezug auf strategische Themen ist von großer Bedeutung, um strategisches Handeln, Lernen oder auch Wandel in der Organisation zu verbessern. Die vorliegende Hypothese basiert auf der Annahme, dass, je bedeutender das Thema Strategie innerhalb einer Organisation betrachtet wird (d.h. sowohl vom Board als auch vom Management und

¹⁷⁵ Die Reihung erfolgt von 1) steuerbefreit über 2) steuerbegünstigt zu 3) steuerpflichtig.

¹⁷⁶ Die Property-Rights-Theorie wird oftmals zur Erklärung von Verhaltensunterschieden zwischen Eigentümer-kontrollierten und Manager-kontrollierten Organisationen verwendet, kann aber auch in gleicher Weise Unterschiede im Verhalten zwischen Nonprofit und For Profit-Organisationen erklären (siehe dazu Preston 1988): "The economic theory of property rights predicts that, once ownership and control are separated within an organization, managers will not necessarily minimize costs." (Preston 1988, 337).

¹⁷⁷ "Third, the development of strategic and financial control constructs provides an opportunity to address the relationship between board involvement in strategy and firm financial performance. This relationship remains as a major gap in the literature, largely because of the difficulties in measuring the board's strategic role." (Hendry/Kiel 2004, 515).

anderen, internen Stakeholdern), desto wichtiger sehen alle beteiligten Parteien eine Kooperation in diesem Zusammenhang. Sämtliche Anspruchsgruppen wollen am strategischen Entscheidungsprozess teilnehmen, wenn sie das Thema für wichtig erachten und die Kultur der Organisation strategisches Denken fördert. Je wichtiger Strategie, desto mehr Zusammenarbeit zwischen Board und Management wird demnach hier unterstellt.

H2c: Der Grad der Stakeholder-Responsiveness korreliert positiv mit dem Grad der Interface-Governance.

Diese Hypothese hängt mit der vorangegangenen stark zusammen. Basierend auf der Stakeholder-Theorie wird unterstellt, dass im Falle von erhöhter Bedeutung der Stakeholder-Interessen und dem Bewusstsein des Managements darüber, einerseits die Stakeholder mehr Einfluss auf die Organisation haben und andererseits das Management ebenfalls die Beteiligung der Anspruchsgruppen an Entscheidungsprozessen unterstützt und fördert. Somit kann davon ausgegangen werden, dass bei mehr Stakeholder-Relevanz in der Organisation die Zusammenarbeit mit dem Board, in dem die Interessensgruppen vertreten sind, stärker ist.

H2d: Risiko korreliert positiv mit dem Grad der Interface-Governance.

Aus institutionen-ökonomischer Sicht geht hervor, dass Unsicherheit die Effizienz konkurrierender Governance-Mechanismen mindert (Williamson 1991). Geht man von der Agency-Theorie und der damit verbundenen Risikostreuung aus, so konzentriert sich das Board bei niedriger Unsicherheit auf den Outcome und die finanzielle Performance und das Risiko wird dem Management übertragen (Eisenhardt 1989). Steigt jedoch die Unsicherheit, reagiert das Management mehr und mehr risikoavers und die Kosten der Risikoübertragung steigen an. Bei erhöhter Risikosituation durch hohe Unsicherheit im Umfeld wird somit die Beteiligung der Board-Mitglieder an strategischen Entscheidungen vom Management gewollt und gefordert (siehe dazu auch Boyd 1990; Hendry/Kiel 2004; Lang/Lockhart 1990). Auch aus der Resource Dependency-Perspektive gelten Boards als risiko-reduzierende Organe, da sie der Organisation Zugang zu Ressourcen und Informationen (Information gilt als essentieller Risikoreduktionsfaktor) ermöglichen und somit die Unabhängigkeit der Organisation stärken (Zald 1970; Pfeffer 1972). Somit wird die Zusammenarbeit zwischen Management und Board hinsichtlich strategischen Entscheidungsfragen in Risikosituationen erhöht.

H3a: Der Grad an Insider-Repräsentanz korreliert negativ mit dem Grad der Interface-Governance.

Die Verhaltens-Entscheidungs-Theorie beschäftigt sich im Gegensatz zur Agency-Theorie mit Prozessen von Gruppen und individuellen Entscheidungsfindung. Sie geht davon aus, dass Zielsetzungen durch formales und informelles Verhandeln zwischen den beteiligten Personen entwickelt werden. Dadurch ändern sich diese Ziele je nach Zusammensetzung der beteiligten Akteure über den Zeitverlauf (siehe dazu Simon 1947; Wright 1985). Als Hauptdeterminanten des Gruppenverhaltens gelten die Wertvorstellungen und Fähigkeiten der Gruppenmitglieder, wie beispielsweise der Board-Mitglieder. Je vertrauter die Board-Mitglieder mit der Branche bzw. der Organisation sind und je mehr strategisches Know-how¹⁷⁸ sie einbringen können, desto mehr Beteiligung am Strategieprozess kann vorausgesetzt werden: "Based on behavioral theory, boards with higher levels of industry familiarity and strategic expertise should have higher levels of involvement." (Judge/Zeithaml 1992a, 51). Allerdings besagt die Agency-Theorie, dass externe, unabhängige

¹⁷⁸ Wissen und Fähigkeiten von Board-Mitgliedern können nach zwei Kriterien bemessen werden: 1) Wissen und Fähigkeiten gemäß funktioneller Bereiche und 2) Wissen und Fähigkeiten gemäß spezifischer Unternehmen. Siehe dazu im Detail Forbes/Milliken (1999).

Akteure für den Entscheidungsprozess in der Organisation notwendig sind, weshalb in diesem Zusammenhang von einer negativen Korrelation ausgegangen werden soll. Wenn zu viele Insider im Board vertreten sind, wird deshalb weniger aktive Beteiligung am Strategieprozess zusammen mit dem Management angenommen, da von demselben Know-how über die übergeordneten Organisationsinteressen und strategische Ausrichtung zwischen den Beteiligten ausgegangen werden kann. Somit wird die Zusammenarbeit irrelevant.

H3b: Der Grad an Board-Diversität korreliert positiv mit dem Grad der Interface-Governance..

"Although a rich and growing tradition of research addresses level of diversification, very little is known about its relationship to organizational processes (Ramanujam & Varadarajan, 1989). Recent research in the institutional literature reveals that level of diversification does affect organizational processes (D'Aunno, Sutton, & Price, 1991)." (Judge/Zeithaml 1992b, 772).

Diese Hypothese wird wiederum durch die Agency-Theorie untermauert. Unter der Annahme vollständiger Information kennt der Principal gemäß der Principal-Agent-Perspektive uneingeschränkt das Verhalten des Agents und ein darauf basierender Vertrag gilt als effizient (Eisenhardt 1985). Im Falle von unvollständigem Informationsstand kann der Prinzipal entweder in gut funktionierende Informationssysteme investieren oder ein Anreizsystem abhängig von der Leistung des Agenten installieren (Eisenhardt 1985, 1989). Es wird in der Literatur (siehe u.a. Hendry/Kiel 2004, 513 f.; Judge/Zeithaml 1992b, 772 f.) davon ausgegangen, dass mit erhöhter Diversifikation bei der Board-Besetzung die Informationsasymmetrie zunimmt und deshalb die Ineffizienz bei der strategischen Entscheidungsfindung erhöht wird. Allerdings kann im NPO-Kontext festgestellt werden, dass Stakeholder-Vielfalt im Board gerade forciert wird, um die Anspruchsgruppen an der wichtigen Entscheidungsfindung teilhaben zu lassen. Je mehr verschiedene Interessensgruppen am Board repräsentiert sind, desto notwendiger wird eine Zusammenarbeit mit dem Management. Weiters werden unter Umständen bei erhöhter Diversität die Entscheidungs- und somit Transaktionskosten höher, wodurch das Management als prozessleitende Institution mehr eingreifen muss. Auf jeden Fall beeinflusst die Board-Diversität den strategischen Entscheidungsfindungsprozess, wie auch *Forbes/Milliken* (1999) im Verband mit gewinnorientierten Organisationen bereits feststellten: "Thus, to begin with, nonprofit board processes are likely to be affected by visible diversity, as well as job-related diversity." (Forbes/Milliken 1999, 500).

H3c: Der Grad an Zielkonflikten korreliert positiv mit dem Grad der Interface-Governance.

Im Forschungsfeld der Management Theory und der Organizational Economics (siehe dazu u.a. Barney 1990) wurde bereits viel über Konflikte innerhalb von Organisationen bzw. Gruppen besprochen, aber besonders relevant ist das Thema der Konflikte im Bereich der Spieltheorie. Obwohl einerseits argumentiert werden kann, dass die Zusammenarbeit zwischen Management und Aufsichtsorgan aufgrund der Schwierigkeiten bei Zielkonflikten vermindert wird, so wird in diesem Kontext normativ argumentiert, dass bei vermehrtem Auftreten von Zielkonflikten zwischen den Stakeholdern verstärkter Abstimmungsaufwand und Kooperation im strategischen Entscheidungsfindungsprozess gerade dann notwendig ist und somit zunimmt.

H4a: Der Grad der Interface-Governance korreliert positiv mit der finanziellen Performance der Organisation.

Diese Hypothese stellt die Umkehrung von H1d dar und soll der Vertiefung und Kontrolle dienen. Aus der Literatur werden Gegenargumente zu H1d als Ausgangspunkt verwendet. *Zahra/Pearce* (1989) sehen in der Board-Mitwirkung im Strategieprozess ein sehr kontroversielles Thema im For Profit-

Kontext. Die Strategic Choice-Theorie geht davon aus, dass die strategischen Entscheider in Organisationen das Ziel haben, die finanzielle Performance zu verbessern (Hambrick/Mason 1984). Und gemäß *Miles/Snow* (1978) ist eine Basisannahme dieser Theorie, dass organisationale Strategie und die damit zusammenhängenden Prozesse die finanzielle Performance stark beeinflussen. Weiters argumentiert wiederum die Agency-Perspektive, dass aktiv involvierte Aufsichtsorgane einen herausragenden Effekt auf die Performance haben. Im For Profit-Kontext liegen schon einige empirische Studien vor, die diese Zusammenhänge untersucht und auch bewiesen haben (siehe dazu u.a. Hendry/Kiel 2004; Judge/Zeithaml 1992b; Lynch 1979; Pearce/Zahra 1991; Siciliano 2005; Young/Beekun/Ginn 1992).

H4b: Der Grad der Interface-Governance korreliert positiv mit organisationaler Effektivität.

Die präskriptive Literatur stellt einen eindeutigen Zusammenhang zwischen dem Grad an Board-Mitwirkung und organisationaler Effektivität in der For Profit-Welt her (Cadbury 1992). *Young/Beekun/Ginn* (1992) argumentieren auf Basis der administrativen Perspektive, dass "hospital governance boards, if properly structured, have the potential to influence organizational effectiveness and efficiency." (*Young/Beekun/Ginn* 1992, 545). *Herman/Renz* (1998, 1999, 2000) fortsetzend wird davon ausgegangen, dass die aktive Beteiligung des Boards am Strategieprozess – also Interface-Governance – zur erhöhten Effektivität innerhalb der Organisation führt (siehe auch *Stiles* 2001). Je effizienter der Abstimmungsprozess in der Entscheidungsphase zwischen Aufsichtsorgan und Top-Management abläuft, desto besser kann das Handeln der Organisationsteilnehmer auf die Mission abgestimmt werden und je mehr die Board-Mitglieder an diesem Prozess beteiligt sind, desto effektiver kann der Organisationszweck verfolgt werden (siehe dazu auch *Hodge/Piccolo* 2005).

H4c: Der Grad an Stakeholder-Responsiveness korreliert positiv mit organisationaler Effektivität.

Wie bereits weiter oben beschrieben, geht man auch hier vom Stakeholder-Ansatz aus und von der Annahme, dass die Einbindung der Stakeholder und die Ausrichtung der Mission auf die relevanten Anspruchsgruppen, Auswirkungen auf die Effektivität hat. *Herman/Renz* (1999) haben auf die Schwierigkeit hingewiesen, dass selbst der Begriff der Effektivität von unterschiedlichen Stakeholder-Gruppen unterschiedlich gedeutet und interpretiert wird. Gerade aufgrund der möglichen Konflikte zwischen den Gruppen soll hier der Zusammenhang zwischen Stakeholder-Ausrichtung und Effektivität untersucht werden, und es wird im Sinne der vorangegangenen Ausführung von einer positiven Korrelation ausgegangen. Die Verknüpfung von Stakeholder-Ansatz und Resource-Based View stellt die Grundlage für die Annahme dar, dass eine NPO im Falle von Einbezug und Akzeptanz sämtlicher Stakeholder finanzielle Nachhaltigkeit erreichen kann. Der Grad an Stakeholder-Responsiveness steht als Indikator für den Missionsansatz der NPO. Je mehr Einfluss bzw. Macht verschiedene Anspruchsgruppen auf eine Nonprofit Organisation haben und sich dies auch in der Zusammensetzung des Boards widerspiegelt (sog. Gate Keeper Board), desto eher kann sichergestellt sein, dass die Mission verfolgt wird.

H4d: Der Grad der Interface-Governance korreliert positiv mit organisationaler Effizienz.

Mit der erhöhten Einbindung der Board-Mitglieder im Strategieprozess kann wie im Fall der Effektivität in einem frühen Stadium der Entscheidungsfindung sichergestellt werden, dass die vorhandenen Mittel effizient zur Missionserfüllung eingesetzt werden, wodurch auch die Governance-Funktion bereits früh einsetzt. Aufgrund der unter Umständen erschwerten Verhandlungssituation und Entscheidungsfindung durch die Beteiligung von mehreren Akteuren, können erhöhte Transaktionskosten als Argumentation dagegen gehalten werden. Insgesamt soll im Nonprofit-Kontext jedoch eine Erhöhung der Effizienz aufgrund der Einbindung der relevanten Stakeholder-Gruppen, die

im Board repräsentiert sind, angenommen werden (siehe auch Callen/Klein/Tinkelman 2003; Siciliano 1997).

H4e: Die Finanzherkunft der Organisation korreliert positiv mit der Stärke der Machtposition der Stakeholder.

Macht spielt eine entscheidende Rolle im strategischen Entscheidungsfindungsprozess (Stiles 2001). In der Literatur wird Macht als relativ und situationsabhängig beschrieben. Sie kann einerseits durch strukturelle Faktoren (z.B. formale Autoritätsposition, juristisch legitimierte Rechte und Pflichten, Weisungsbefugnis über Belohnung und Bestrafung) und andererseits durch relationale Faktoren (Status, Prestige, Fähigkeiten, Vertragseigenschaften, etc.) aufgebaut werden (Finkelstein 1992; Pettigrew/McNulty 1995). Der Resource-Based View sieht Macht eindeutig legitimiert durch die Einbringung von wertvollen Ressourcen. Es kann vorausgesetzt werden, dass jene Parteien, die Macht innehaben, diese auch ausüben wollen. Die Ausübung von Macht ist durch Repräsentanz im Board möglich. Weiters kann vorausgesetzt werden, dass Organisationen, die von externen Ressourcen abhängig sind, eine gute Beziehung mit diesen Parteien eingehen und kooperieren und ihnen deshalb die Board-Repräsentanz ermöglichen wollen. Die Finanzierungsstruktur einer Nonprofit Organisationen kann somit die Einfluss- und Machtposition verschiedener Anspruchsgruppen widerspiegeln.

7 Empirische Untersuchung

Die vorliegende Arbeit versucht dem allgemeinen Verständnis der Managementlehre als angewandte Wissenschaft gerecht zu werden und basiert auf der Perspektive, dass wissenschaftlicher Fortschritt eine Kombination aus Theorie und Praxis bedingt. Nach der theoretischen Herleitung der Problematik, ist eine Untersuchung der NPO-Welt in der Praxis unerlässlich. Deshalb wird in der Folge einleitend zur empirischen Erhebung der österreichische Nonprofit-Sektor kurz dargestellt, um die vorliegende Untersuchung in den Gesamtkontext besser einordnen zu können. Im Anschluss daran wird die methodische Basis erklärt, wobei auf die allgemein möglichen, und hier im Konkreten Anwendung findenden, Forschungszugänge, -ansätze und -methoden im Detail eingegangen wird. Das gewählte Untersuchungsdesign, der Ablauf der Befragung sowie die Beschreibung der Stichprobe sind in der Folge die Objekte der Darstellung. Als wesentlicher Abschlussteil dieses Kapitels erfolgt die deskriptive Analyse und Ausführung der Ergebnisse.

7.1 Der österreichische Nonprofit-Sektor als Ausgangspunkt

7.1.1 Einleitung

Den österreichischen Nonprofit-Sektor zahlenmäßig darzustellen, ist aufgrund der Komplexität, die durch die Vielzahl an kleinen, informellen Vereinigungen, der Heterogenität des Sektors an sich, der strukturellen Gegebenheiten und des, aufgrund der Hürden bei der Quantifizierung, schwer zugänglichen Datenmaterials relativ schwierig. Trotzdem soll in der Folge versucht werden, ein relativ realitätsnahes Bild zu geben. Basis dafür stellen die von *Heitzmann* (2001) erhobenen Daten dar.

7.1.2 Der dritte Sektor in Zahlen

In Österreich existieren ca. 94.000 Nonprofit Organisationen, wobei der Großteil, über 65%, auf den Bereich Kultur und Freizeit (ICNPO Gruppe 1) fallen, gefolgt vom Bereich Soziale Dienste (ICNPO Gruppe 4) mit ca. 14% (Heitzmann 2001, 186 f.). Folgende Tabelle zeigt alle Gruppen, sowohl in absoluten Zahlen als auch anteilmäßig am Sektor:

<i>Bereiche</i>	<i>absolut</i>	<i>relativ</i>
Kultur, Sport, Freizeit	61.815	65,6%
Bildung und Forschung	6.674	7,1%
Gesundheit	250	0,3%
Soziale Dienste	13.437	14,3%
Umwelt	112	0,1%
Interessensvertretung und Politik	1.890	2,0%
Stiftungs- und Spendenwesen, Freiwilligenarbeit	598	0,6%
Internationale Aktivitäten	673	0,7%
Religionsgemeinschaft	4.027	4,3%
Wirtschafts-, Berufsverbände und Gewerkschaften	4.785	5,1%

<i>Summe</i>	94.261	100,00%
--------------	--------	---------

Tabelle 13: Anzahl der österreichischen NPOs [Stand 1999] (Heitzmann 2001, 187)¹⁷⁹

Für die vorliegende Untersuchung relevant war v.a. der Bereich des Gesundheitswesens. Im Jahr 1999 konnten 67 Krankenanstalten mit insgesamt 13.247 Betten dem NPO-Sektor in Österreich zugeordnet werden. Der österreichische Staat betrieb im Vergleich dazu 201 Anstalten mit 49.844 Betten. 49 Anstalten mit 3.294 Betten waren dem For Profit-Bereich zuzurechnen. In relativen Zahlen bedeutet das, dass für 21,14% der Anstalten NPOs zuständig waren (Badelt 2002b, 83). Im Bereich der Altenversorgung konnten 185, d.h. 26,14% aller Altenheime, dem Nonprofit-Bereich zugeordnet werden; dies entspricht 15.941 (44,88%) Wohnbetten und 7.723 (24,74%) Pflegebetten.

Eine weitere Möglichkeit der Darstellung des Sektors ist die Anzahl der Mitarbeiter, die im Sektor beschäftigt sind. Gemäß *Heitzmann* "sind in Österreich zumindest 189.131 Personen in Nonprofit Organisationen beschäftigt." (Heitzmann 2001, 187). Allerdings handelt es sich hier um eine vorsichtige Schätzung. Der Anteil der Beschäftigten dürfte etwas über dem angegebenen Wert liegen, da nur jene gezählt wurden, die sozialversicherungspflichtig waren, während geringfügig Beschäftigte ausgelassen wurden. Der Arbeitstättenzählung aus dem Jahre 2001 der Statistik Austria zufolge, beträgt der Anteil der erwerbstätig Beschäftigten im NPO-Sektor ca. 7,8% bei einer Gesamtzahl von 2.431.226 Beschäftigten im Dienstleistungsbereich (Statistik Austria 2004, 334).

<i>Bereiche</i>	<i>absolut</i>	<i>relativ</i>
Kultur, Sport, Freizeit	14.324	7,6%
Bildung und Forschung	36.146	19,1%
Gesundheit	19.906	10,5%
Soziale Dienste	100.422	53,1%
Umwelt	728	0,4%
Interessensvertretung und Politik	7.029	3,7%
Internationale Aktivitäten	1.200	0,6%
Religionsgemeinschaft	7.241	3,8%
Wirtschafts-, Berufsverbände und Gewerkschaften	2.135	1,1%
<i>Summe</i>	<i>189.131</i>	<i>100,00%</i>

Tabelle 14: Anzahl der Beschäftigten in österreichischen NPOs [Stand 1999] (Heitzmann 2001, 188)

Ca. 900.000 Personen sind ehrenamtlich tätig; dies entspräche einem Vollzeitäquivalent von ca. 116.000 Arbeitnehmern. Auch hier handelt es sich um eine Schätzung (Heitzmann 2001, 190). Die Personalausgaben werden im dritten Sektor auf ca. 3,2 Mrd. Euro geschätzt (Heitzmann 2001, 192),

¹⁷⁹ Hier gibt *Heitzmann* das Problem der Doppelzählung an. Die angegebene Anzahl kann nicht als 100% richtig identifiziert werden, da in Österreich sämtliche NPOs als Vereine organisiert sind, allerdings trotzdem andere Rechtsformen gewählt werden können. Weiters können manche Vereine der Überprüfung des Formalitätskriteriums nicht standhalten und zählen somit nicht zum NPO-Sektor (Heitzmann 2001, 186).

wobei dies einem Anteil am Dienstleistungsbereich von ca. 11,6% entspricht (insgesamt werden im Bereich Dienstleistung 27,6 Mrd. Euro Personalausgaben verzeichnet).

Die dritte Variante der Darstellung des NPO-Sektors durch Zahlen liegt in dem Vergleich anhand von Budgets, wodurch eine monetäre Vergleichsmöglichkeit mit anderen Sektoren möglich wird. Allerdings kommt es aufgrund der ehrenamtlichen Tätigkeiten zu Verzerrungen. Auch hier ist Vorsicht geboten, da in einigen Bereichen lediglich die Zahlen für Personalausgaben zur Verfügung stehen und wiederum Schätzungen notwendig sind. Im Dienstleistungsbereich stellen die Personalausgaben zwar den Großteil der Ausgaben dar, doch sind die ausgabenseitigen Zahlen demnach als verzerrt zu betrachten (Heitzmann 2001, 191).

<i>Bereiche</i>	<i>Einnahmen</i>	<i>Ausgaben</i>	<i>Differenz</i>
Kultur, Sport, Freizeit	7.825	4.342	3.483
Bildung und Forschung	5.901	5.476	425
Gesundheit	10.925	22.710	-11.785
Soziale Dienste	32.570	34.187	-1.617
Umwelt	550	550	0
Interessenvertretung und Politik	1.254	3.199	-1.945
Internationale Aktivitäten	1.873	408	1.465
Religionsgemeinschaften	5.362	5.361	1
Wirtschafts-, Berufsverbände und Gewerkschaften	2.631	2.630	1
<i>Summe</i>	<i>68.891</i>	<i>78.863</i>	<i>-9.972</i>

***Tabelle 15: Gegenüberstellung der Einnahmen und Ausgaben in österreichischen NPOs [in Mio. ÖS]
(Heitzmann 2001, 191)***

Die Gesamtausgaben des dritten Sektors belaufen sich ca. auf 5,75 Mrd. Euro, wobei der Anteil der Personalausgaben bei 56% liegt. Die fiktiven Personalausgaben für ehrenamtliche Mitarbeiter legt *Heitzmann* mit ca. 8,6 Mrd. Euro fest. Auch einnahmenseitig dürfte die tatsächliche Zahl höher liegen (Heitzmann 2001, 191 ff.). Die größte Finanzierungsquelle stellen öffentliche Quellen dar und betragen ca. 47% der ermittelten Gesamteinnahmen, wobei hier sowohl Subventionen als auch Abgeltungen für erbrachte Leistungen mit einbezogen werden. Die privaten Finanzierungsquellen sind mit beinahe 50% auf private Leistungsentgelte zurückzuführen. Allerdings muss an dieser Stelle festgehalten werden, dass bei der Erhebung der öffentlichen Finanzmittel besseres Datenmaterial zur Verfügung stand und deshalb auch hier 100%ige Richtigkeit auszuschließen ist (Heitzmann 2001, 192 f.).

Das Österreichische Institut für Spendenwesen (ÖIS) schätzt das Spendenvolumen in Österreich auf ca. 500 Mio. Euro (Public Opinion 2000. Zitiert nach Badelt 2002b, 78). Der Anteil der Spenden an den privaten Einnahmequellen beträgt ca. 20%.

Um die Wertschöpfung des NPO-Sektors in Österreich zu berechnen, gibt es zwei verschiedene Varianten. Ohne der Berücksichtigung der ehrenamtlichen Tätigkeit beträgt die Wertschöpfung 4,19

Mrd. Euro, während mit Einbezug der fiktiven Werte für die ehrenamtliche Tätigkeit eine Wertschöpfungssumme von 7,27 Mrd. Euro berechnet werden kann (Heitzmann 2001, 198 f.).

Somit wird quantitativ die Bedeutung des NPO-Sektors in Österreich zum Ausdruck gebracht, wobei die Erstellung eines differenzierten Gesamtbildes aufgrund der oben beschriebenen Daten- und Berechnungsprobleme nur unter Einschränkungen möglich ist.

7.2 Methodische Basis

Im Rahmen der empirischen Analyse wurde die Forschungsmethode der schriftlichen Befragung angewandt. Der Forschungszugang stellt eine strategische Analyse dar, die stark strukturiert und überwiegend standardisiert abläuft. Der quantitative Forschungsansatz wurde mittels hauptsächlich geschlossenen Fragen zum Ende gebracht. In der Folge soll nun auf die einzelnen Elemente des Forschungsprozesses näher eingegangen werden.

7.2.1 Forschungszugänge

Im Allgemeinen dient die Analyse von Forschungsergebnissen der Überprüfung von Theorien und Hypothesen, der Gewinnung von neuen, erweiterten Erkenntnissen, der Bewältigung von praktischen Problemen bzw. der Fundierung von rationalen Entscheidungsprozessen. Diese Erhebung dient v.a. dazu, einen Einblick in das Management und die Governance-Strukturen von Nonprofit Organisationen, in diesem Fall von Krankenhäusern und Alten- bzw. Pflegeheimen, zu bekommen. Dieses Forschungsvorgehen wird von *Giddens* (1984) als strategische Analyse bezeichnet, was dazu dient, ein Bild der derzeitigen Wirklichkeit des jeweiligen Forschungsobjektes zu bekommen. Die Zielsetzung liegt für den Wissenschaftler darin, das Handeln der Akteure aus Teilnehmersicht zu verstehen. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurde das Top-Management von Krankenhäusern (KH) und Alten- bzw. Pflegeheimen (APH), also Experten auf ihrem Gebiet aufgrund von oftmals langjähriger Erfahrung und Qualifikation, befragt. Sie zählen somit zur zweiten Gruppe von Experten: Diese zeichnen sich dadurch aus, dass sie entweder Erfahrung im Umgang mit Probanden haben, die untersucht werden sollen oder über besondere Erfahrung und Know-how im Bezug auf den Untersuchungsgegenstand, in diesem Fall sind dies die NPOs, verfügen (Atteslander 2000, 152). Somit kann festgestellt werden, dass einerseits das Wissen aus Teilnehmerperspektive über das Handeln der einzelnen Akteure, aber auch andererseits institutionelle, strukturelle Momente der NPO-Branche Gegenstand der Untersuchung darstellen.

Im Allgemeinen unterscheidet man in der Sozialforschung zwischen quantitativen und qualitativen Forschungszugängen. In der folgenden Tabelle werden die beiden Forschungsströmungen einander gegenüber gestellt:

<i>Quantitative Sozialforschung</i>	<i>Qualitative Sozialforschung</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erklären ▪ Nomothetisch ▪ Theorienprüfend ▪ Deduktiv ▪ Objektiv ▪ Ätiologisch ▪ Ahistorisch 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verstehen ▪ Idiographisch ▪ Theorienentwickelnd ▪ Induktiv ▪ Subjektiv ▪ Interpretativ ▪ Historisierend

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geschlossen ▪ Prädetermination des Forschers ▪ Distanz ▪ Statisch ▪ Starres Vorgehen ▪ Partikularistisch ▪ Zufallsstichprobe ▪ Datenferne ▪ Unterschiede ▪ Reduktive Datenanalyse ▪ Hohes Messniveau 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Offen ▪ Relevanzsysteme der Betroffenen ▪ Identifikation ▪ Dynamisch-prozessual ▪ Flexibles Vorgehen ▪ Holistisch ▪ Theoretical sampling ▪ Datennähe ▪ Gemeinsamkeiten ▪ Explikative Datenanalyse ▪ Niedriges Messniveau
--	--

Tabelle 16: Unterschiede zwischen quantitativen und qualitativen Ansätzen (Atteslander 2000, 224)

Wie bereits deutlich wurde, wird die vorliegende Studie nach quantitativen Maßstäben durchgeführt. Dies ist auf die Gesamtheit von Forschungsfrage, -objekt und -kontext zurückzuführen.

7.2.2 Forschungsmethoden und -ansätze

Den wissenschaftlichen Forschern stehen bei der empirischen Untersuchung mehrere Methoden zur Verfügung. Im Allgemeinen werden die Methoden der empirischen Sozialforschung angewandt, die ihre Wurzeln im 17. und 18. Jahrhundert haben. Vielerlei Disziplinen bedienen sich heute der empirischen Sozialforschung, wie beispielsweise die Soziologie, die Ökonomie, die Marktforschung, die Politik, aber auch die Psychologie und Sprach- und Literaturwissenschaften (siehe dazu Atteslander 2000, 5 f.).

Grundsätzlich kann man in die Methoden der Inhaltsanalyse, der Beobachtung, der Befragung und dem Experiment unterscheiden, die wiederum in verschiedenste Subtypen unterschieden werden können. Die Inhaltsanalyse hat die Produkte menschlicher Tätigkeit zum Gegenstand, während die Befragung und die Beobachtung auf das Verhalten im Feld (in natürlichen Situationen) eingehen. Das Experiment im Gegensatz dazu untersucht das Verhalten im Labor (in vom Forscher bestimmten Situationen) (Atteslander 2000, 59).

In dieser Arbeit stellt die grundlegende Methode die Befragung dar. Im Allgemeinen unterscheidet man je nach Kommunikationsart nach mündlicher und schriftlicher Befragung. Außerdem lässt sich die Befragung je nach Kommunikationsform in wenig strukturiert, teilstrukturiert und stark strukturiert einteilen. Im vorliegenden Fall findet eine Befragung mittels schriftlichem Online-Fragebogen (Typ VII gemäß Atteslander) statt, wobei zu betonen ist, dass in der Pretest-Phase, die später noch genauer erklärt werden soll, das Einzelinterview eine bedeutende Rolle gespielt hat.

Kommunikationsform Kommunikationsart	Wenig strukturiert	teilstrukturiert	Stark strukturiert	
Mündlich	Typ I: <ul style="list-style-type: none">• Informelles Gespräch• Experteninterviews• Gruppendiskussion	Typ III: <ul style="list-style-type: none">• Leitfadengespräch• Intensivinterview• Gruppenbefragung• Expertenbefragung	Typ V: <ul style="list-style-type: none">• Einzelinterview telefon. Befragung• Gruppeninterview• Panelbefragung	Typ VII: (mündlich und schriftlich kombiniert) <ul style="list-style-type: none">• Telefonische Ankündigung des Versandes von Fragebogen• Versand oder Überbringung der schriftl. Fragebogen• Telef. Kontrolle, evtl. telef. Ergänzungsbefragung
Schriftlich	Typ II: <ul style="list-style-type: none">• Informelle Anfrage bei Zielgruppen	Typ IV: <ul style="list-style-type: none">• Expertenbefragung	Typ VI: <ul style="list-style-type: none">• Postalische Befragung• Pers. Verteilung u. Abholung• Gemein. Ausfüllen von Fragebogen• Panelbefragung	

Tabelle 17: Typen der Befragung (Atteslander 2000, 139)

Die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten des schriftlichen Fragebogens bedingt eine starke Strukturierung. Im Allgemeinen kann eine schriftliche Befragung unter Anwesenheit des Forschers ausgefüllt oder der Fragebogen entweder postalisch, oder heutzutage oftmals online, an die Befragten verschickt werden (Atteslander 2000, 147 f.). Im vorliegenden Fall wurde ein E-Mail mit formalem Anschreiben verschickt, das den Link zum Online-Fragebogen enthielt.¹⁸⁰ Bereits davor wurde im Zuge einer Telefonrecherche um die Teilnahme gebeten und die E-Mail-Adressen der gesamten Stichprobe verifiziert.

Nachdem nun die Strukturierung dargelegt ist, soll nun auf die Termini "standardisiert" bzw. "nicht-standardisiert" eingegangen werden. Es handelt sich um die Form der Antwortkategorien im Fragebogen. Bei standardisierten Fragen werden die Antworten mittels Kategorienbildung vergleichbar gemacht. Nicht-standardisierte Fragen geben keine Antwortmöglichkeiten vor (Atteslander 2000, 157). Die meisten Fragen der vorliegenden Erhebung wurden standardisiert mit jeweils sieben Antwortkategorien gehalten. Die wenigen Ausnahmen, nicht-standardisierte Fragen mit anschließender Kategorisierung, waren aufgrund der großen Bandbreite an Antwortmöglichkeiten notwendig.¹⁸¹

Als letztes Kriterium soll nun die Offenheit bzw. Geschlossenheit die Frage näher bezeichnen. Dabei handelt es sich um Fragetypen, wobei sich eben zwischen "offener Frage" und "geschlossener Frage" unterscheiden lässt. Dabei ist relevant, welche Freiheit man dem Befragten bei der Beantwortung einräumen will. Geschlossene Fragen, sog. Multiple-Choice-Questions, grenzen den Spielraum dahingehend ein, als dass der Befragte nur zwischen den vorgegebenen Antwortmöglichkeiten wählen kann. Man kann weiters in dichotome¹⁸² oder multiple Antwortmöglichkeiten untergliedern, wobei bei Vorgabe von mehreren Alternativen die Antwortkategorien in einer ungeordneten oder geordneten Rangordnung vorliegen können. Liegt eine Rangordnung vor, so ist dies mit einer sog. Ratingskala verbunden, die beispielsweise Häufigkeiten (immer / oft / gelegentlich / selten / nie), Bewertungen

¹⁸⁰ Siehe Kapitel "Anhang", Abschnitt "Einladung per Mail zur Teilnahme an der Studie".

¹⁸¹ Siehe Kapitel "Anhang", Abschnitt "Schriftlicher Online-Fragebogen".

¹⁸² Beispielsweise können dichotome Antwortalternativen folgendermaßen aussehen: Ja/nein, trifft zu/trifft nicht zu, stimme zu/stimme nicht zu, etc.

(stimmt vollkommen / stimmt sehr / stimmt ziemlich / stimmt mittelmäßig / stimmt wenig / stimmt nicht), Wahrscheinlichkeiten (ganz sicher / ziemlich wahrscheinlich / vielleicht / wahrscheinlich nicht / keinesfalls) oder Intensitäten (sehr / ziemlich / mittelmäßig / wenig / nicht) verdeutlichen können.

Bei offenen Antworten steht hingegen der Wunsch einer persönlich formulierten Antwort des Befragten im Vordergrund. Der Befragte formuliert somit selbständig, wodurch keine Beeinflussung in eine bestimmte Richtung passiert. Allerdings ist bei der anschließenden Auswertung durch den Forscher ein erheblicher Mehraufwand gegeben, da erst ex post die Antwortkategorien entwickelt werden können und die Vielzahl an Antwortmöglichkeiten zu bestimmten Mustern zusammengefasst werden müssen. Dies kann durch geschlossene Fragen vermieden werden, da eine Einheitlichkeit der Antworten naturgemäß vorhanden ist und die Vergleichbarkeit erleichtert wird. Auch in Bezug auf die Offenheit/Geschlossenheit lässt sich im vorliegenden Fragebogen eine Tendenz feststellen: Die meisten Fragen wurden geschlossen formuliert, wie am folgenden Beispiel zu sehen ist.

"Wie ist die grundsätzliche Ausrichtung Ihrer Organisation?"

"Erwerbswirtschaftlich vs. Gemeinnützig"

In der Folge soll nun der Ablauf der Erhebung genauer dargestellt werden. Im Anschluss an die Erhebungs- und Aufbereitungsphase erfolgt die Auswertung des schriftlichen Fragebogens, die nach quantitativen Gesichtspunkten erfolgt.

7.3 Untersuchungsdesign, Befragungsablauf und Stichprobenbeschreibung

7.3.1 Grundgesamtheit und Sampleauswahl

Der Objektbereich, der im Zuge einer empirischen Erhebung untersucht werden soll, muss näher bestimmt werden. Dies geschieht durch die Abgrenzung der Grundgesamtheit. Als Grundgesamtheit werden jene Objekte bezeichnet, auf die sich die Erkenntnisse der Untersuchung beziehen sollen. Daraus lässt sich schließen, dass über Elemente außerhalb der Grundgesamtheit keinerlei Aussagen getätigt werden sollen. Im vorliegenden Fall bezieht sich die Grundgesamtheit auf alle Nonprofit Organisationen. Die tatsächliche Untersuchung wird nur anhand einer Teilmenge der Grundgesamtheit durchgeführt, die sog. Teilerhebung. Vollerhebungen werden nur sehr selten durchgeführt, beispielsweise bei Volkszählungen, da sie sowohl teuer als auch kompliziert sind. Deshalb erheben die meisten Studien nur für einen Teil der Grundgesamtheit, für die Stichprobe, das Datenmaterial. Wesentlich ist es, eine Stichprobe so zu wählen, die für die basierende Grundgesamtheit möglichst repräsentativ ist, um tatsächlich Aussagen treffen zu können (Atteslander 2000, 290). Aufgrund der riesigen Bandbreite ist es notwendig, diese universelle Größe auf eine vernünftige Grundgesamtheit einzuschränken. Aus diesem Grund und der Tatsache, dass die Homogenität des Samples somit gesichert ist, wurde die Studie deshalb auf die Gesundheits- und Pflegebranche reduziert und die Grundgesamtheit stellen alle 185 Krankenhäuser und 711 Alten- bzw. Pflegeheime¹⁸³ in Österreich dar.¹⁸⁴ Die relevante, angeschriebene Samplegröße stellt 680 Organisationen dar. Die Reduktion auf das relevante Sample ist auf folgende Gründe zurückzuführen:

¹⁸³ "Insbesondere in den *Nonprofit-Unternehmen*, zu denen bspw. Krankenhäuser, Pflegeheime oder Behindertenwerkstätten gezählt werden können..." (Schuhlen 2006, Quelle: Internet).

¹⁸⁴ Siehe im Anhang die Datenquellen, die die vollständigen, öffentlichen Register der Krankenanstalten und Alten-/Pflegeheime in Österreich beinhalten und via die Statistik Austria zugänglich waren.

- Doppelfunktionen des Managements (eine Person, aber zwei oder mehr Institutionen) wurden eliminiert.
- Duplexeinträge (Zweifachnennungen derselben Institution) wurden konsolidiert.
- Organisationen, die nicht mehr existieren, wurden entfernt.
- Falls sich bei der telefonischen Ankündigung der Studie eine Person dezidiert weigerte an der Befragung teilzunehmen, wurde auch diese Organisation nicht mehr angeschrieben.
- Jene Organisationen, die keine E-Mail-Adresse hatten, konnten ebenfalls nicht angeschrieben werden und daher auch nicht an der Studie teilnehmen.

Alle Ansprechpersonen stellten die oberste Führungsposition in der Organisation dar. Dies konnte durch die telefonische Kontaktaufnahme kurz vor dem Online-Stellen des Fragebogens erreicht werden. Alle 896 Organisationen in ganz Österreich wurden kontaktiert und die gewünschte Person des Top-Managements konnte so recherchiert werden. Zum Zwecke einer nochmaligen Nachfassaktion bzw. zum Versenden des Fragebogens wurden die Kontaktdaten festgehalten.

7.3.2 Pretest

Der Pretest erfolgte durch qualitative Interviews (Einzelinterviews) in der Erarbeitungsphase des Fragebogens. Ziel des Pretests war es, missverständliche Formulierungen im Fragebogen zu identifizieren und sowohl sprachliche als auch fachliche Klarheit zu entwickeln. Außerdem war es wichtig festzustellen, ob die interviewten Personen über die notwendige Position und deshalb über den notwendigen Informationsstand verfügen, die Fragen beantworten zu können. Fünf hochrangige Manager von verschiedenen Nonprofit Organisationen (eine Person wurde gezielt aus dem Bereich der KH und APH ausgewählt, um branchenspezifisches Know-how sicherstellen zu können) wurden zufällig ausgewählt und um Mitwirkung gebeten. Den Probanden wurden vorläufige Versionen der Fragen, die sich später im Fragebogen wieder finden sollten, gestellt, wobei während des qualitativen Interviews Augenmerk auf die Einfachheit der Beantwortungsmöglichkeit, sowie das Verständnis der verwendeten Formulierungen gelegt wurde. Parallel dazu wurden Pretest-Versionen des Fragebogens sowohl an jene Experten als auch an NPO-Forscher und erfahrene Statistiker ausgeteilt, um auch hinsichtlich der Operationalisierung der Konstrukte Verbesserung zu erreichen.

- Besonders wertvolles Feedback wurde hinsichtlich der branchenspezifischen Sprache erreicht. In der ursprünglichen Fassung des Fragebogens wurden, für KHs und APHs bedeutende, Stakeholder-Gruppen (im Konkreten die Träger¹⁸⁵ und Körperschaften) nicht erwähnt. Dies ist v.a. dahingehend von großer Bedeutung, als sich herausstellte, dass Top-Manager mit dem Begriff der "Eigentümer" nicht einverstanden waren.
- Ebenfalls auf die Pretests zurückzuführen ist die Einbindung der Frage nach dem Steuerstatus der Organisationen, die ein weiteres Indiz für die Nonprofit-Ausrichtung sein kann.

¹⁸⁵ In Österreich befinden sich die Krankenhäuser und Alten- bzw. Pflegeheime in unterschiedlicher Trägerschaft: Länder bzw. Landesgesellschaften, Gemeinde, -verbände bzw. -gesellschaften gelten als die größten Träger. Daneben können auch Krankenkassen, Fürsorgeverbände, Unfall- und Pensionsversicherungsanstalten, Orden und Glaubensgemeinschaften, sowie private Personen, Privatgesellschaften, Stiftungen und Vereine als Träger fungieren. Ein kleiner Rest steht unter der Trägerschaft des Bundes.

- Weiters ist die Strukturierung des Fragebogens und der Ablauf der Fragen ein Ergebnis der Pretest-Runde.

Abschließend wurde der Fragebogen hinsichtlich fachlichem Vokabular, Verständlichkeit und der Möglichkeit der relativ einfachen Beantwortung der Fragen frei gegeben.

7.3.3 Ablauf der Befragung und Maßnahmen zur Erhöhung des Rücklaufs

Die Erhebungsphase beinhaltet die Zeitspanne von der Fragebogenkonstruktion bis zum Ende der Onlineaktivierung des Fragebogen-Links, während sich die Aufbereitungsphase auf den Zeitintervall der Übertragung der Online-Daten in ein Auswertungsprogramm bezieht.

Beginn der Fragebogenkonstruktion	18. April 2005
Erste Telefonrecherche	von 9. Mai 2005 bis 19. Mai 2005
Pretests	10. Mai 2005
Erste Online-Runde	von 19. Mai 2005 bis 2. Juni 2005
Zweite Telefonrecherche	4. Juli 2005 bis 8. Juli 2005
Deaktivierung des Online-Fragebogens	19. August 2005
Aufbereitungsphase der Daten	von 19. August 2005 bis 30. November 2005

Die Studie wurde durch das System "Computer Assisted Self-Interviewing" (CASI) technisch umgesetzt. Das System stellt sicher, dass sämtliche Fragen als Pflichtfragen durchgeführt werden müssen (d.h. ein Weiterklicken zur nächsten Frage war ohne Erscheinen einer Fehlermeldung nicht möglich). Weiters konnten mehrere Fragen auf eine Bildschirmoberfläche gruppiert werden, wodurch die Zahl der notwendigen Schritte bis zum Abschluss des Fragebogens reduziert werden konnten. Dies war v.a. aus motivations-psychologischen Gründen von Vorteil. Der Fragebogen wurde am 19. Mai 2005 online gestellt und am 24. Mai 2005 konnte das Einleitungsschreiben per Mail an 680 Organisationen verschickt werden. Insgesamt wurden 35 Adressaten nicht erreicht, dies entspricht einer Bounce-Rate von 5,14%.¹⁸⁶ Nach einer Woche hatten bereits 137 Befragte an der Erhebung teilgenommen. Zum Zeitpunkt des Endes der ersten Befragungswelle am 9. Juni 2005 konnte eine Teilnahmequote von 20,44% verzeichnet werden. Nachfolgende Abbruchstatistik veranschaulicht das Abbruchverhalten der Teilnehmer zu diesem Zeitpunkt und zeigt, dass es nach der Eingangsphase von ca. fünf Bildschirm-Anzeigen zu beinahe keinen Abbrüchen mehr kam.

¹⁸⁶ Die durchschnittliche Bounce-Rate in Österreich bei kommerziellen, also nicht-privaten, E-Mails lag im Jahr 2004 bei 6,88% (E-Mail Benchmark Report 2005).

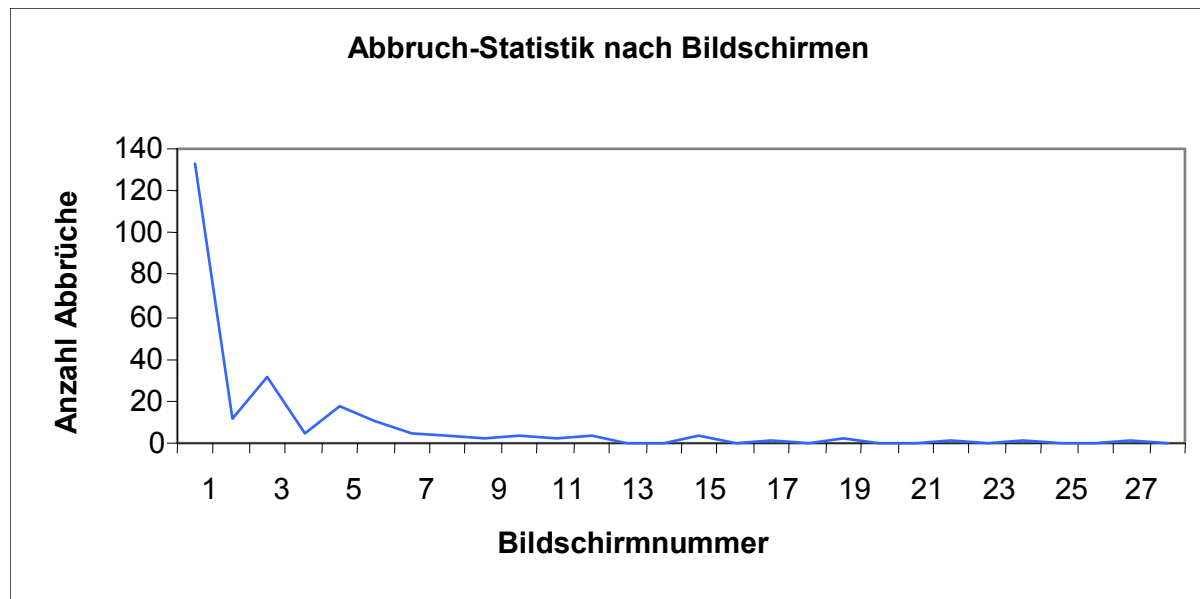


Abbildung 7: Abbruchverhalten der Teilnehmer am Ende der ersten Befragungswelle

Bis zum Deaktivieren des Online-Fragebogens am 19. August 2005 hatten 659 Teilnehmer den Fragebogen begonnen, wobei 453 vor Erreichen der letzten Frage abgebrochen haben. Dies ergibt eine Stichprobe von 206 Teilnehmern, was einem Rücklauf von 30,29% entspricht. Die relativ hohe Rücklaufquote wurde vor allem durch eine jeweils 10-tägige Nachfassaktion per Telefon, sowohl nach der ersten als auch nach der zweiten Phase, erreicht. Hierbei wurde die jeweilige Kontaktperson der oberen Führungsebene persönlich kontaktiert und der Ablauf bzw. Inhalt der Studie erklärt. Durch die persönliche Kontaktaufnahme konnten viele Ansprechpersonen von der Relevanz der Untersuchung überzeugt werden, wodurch die hohe Rücklaufquote zu erklären ist.

Im folgenden Abschnitt soll die deskriptive Beschreibung des Samples hinsichtlich geschäftlicher Ausrichtung, Organisationsgröße, -alter, Steuerbestimmungen, Wachstum, Rahmenbedingungen, Strategieprozess, Stakeholder-Umfeld und Finanzierungsstruktur erfolgen.

7.4 Deskriptive Beschreibung der Untersuchungsergebnisse¹⁸⁷

7.4.1 For Profit- vs. Nonprofit Organisationen im Sample

Die im Top-Management angesiedelten Kontaktpersonen wurden hinsichtlich der Ausrichtung auf Gewinnständigkeit ihrer Organisation befragt. Sie gaben somit an, ob ihre Organisation dem Nonprofit-Bereich zugerechnet wird oder gewinnorientiert arbeitet. Ein Detail-Verständnis lässt sich aus der Frage nach dem Steuerstatus der Organisationen gewinnen. Die steuerliche Situation einer Organisation reflektiert die gesetzlichen Rahmenbedingungen bzw. dient der Einschätzung und Evaluierung des Ausmaßes der Gemeinnützigkeit.

¹⁸⁷ Die deskriptive Analyse wurde anhand von 191 Organisationen durchgeführt. Diese Zahl ist das Ergebnis der Eliminierung jener Organisationen, die aufgrund ihrer unzureichenden Größe und der damit unterstellten schlechten Aussagekraft zu den Themen Strategie und Governance als ergebnisverzerrend charakterisiert wurden (ursprüngliche Anzahl der analysierfähigen Fragebögen (206) minus der Organisationen, die weniger als 10 bezahlte Mitarbeiter haben (9), minus der Organisationen, die weniger als 10 ehrenamtliche Mitarbeiter haben (6) ergibt Anzahl der Organisationen der deskriptiven Analyse (191)).

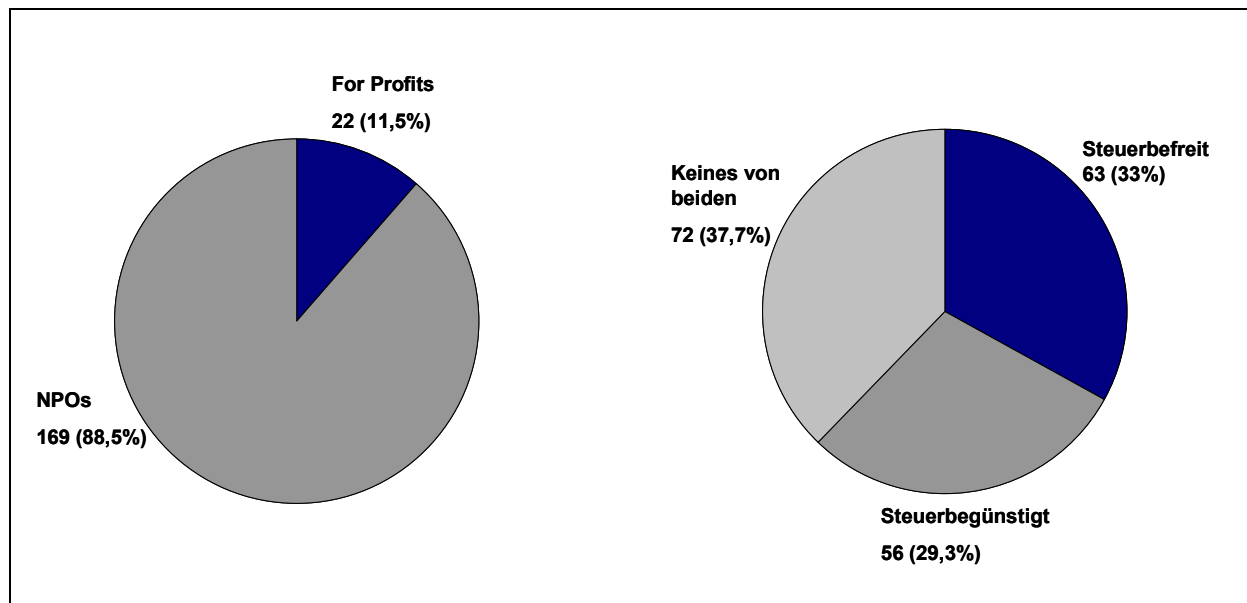


Abbildung 8: Darstellung der wirtschaftlichen Ausrichtung der Organisationen, sowie des Steuerstatus im Sample

Abbildung 8 zeigt, dass gemäß der Selbsteinschätzung der Manager 169 Organisationen (88,5%) im Sample dem Nonprofit-Bereich zuzuordnen sind und lediglich 22 Organisationen (11,5%) gewinnorientiert sind. Somit wurden das Ziel einer 10%-igen Kontrollgruppe im Vergleich zu den NPOs erreicht. Für die Beantwortung der Forschungsfrage reicht die Anzahl der For Profit-Organisationen allerdings nicht aus, um eine tatsächlich gültige Aussage über die Realität tätigen zu können. Deshalb werden die gewinnorientierten Organisationen beim Testen der Hypothesen im Anschluss an dieses Kapitel außen vor gelassen und lediglich die NPOs in die Analyse miteinbezogen.

Im Vergleich dazu scheint es Überschneidungen mit den Begriffen NPO und For Profit hinsichtlich der steuerlichen Verpflichtungen zu geben: Nur 63 Organisationen (33%) sind eindeutig steuerbefreit (d.h. sie müssen keinerlei steuerliche Abgaben bezahlen), 56 (29,3%) zählen zu den steuerbegünstigten Organisationen (d.h. sie müssen einen reduzierten Steuersatz bezahlen) und 72 Organisationen (37,7%) sind steuerpflichtig im vollen Ausmaß (d.h. sie müssen den vollen, gesetzlich vorgeschriebenen Steuersatz bezahlen). Im Modell wird angenommen, dass die Unterscheidung bezüglich der Steuerpflicht keinerlei Auswirkungen auf die Governance bzw. Interface-Governance in den Organisationen hat und findet deshalb keine Berücksichtigung bei der Beantwortung der Forschungsfrage. Die Darstellung im deskriptiven Zusammenhang dient lediglich dazu, ein besseres Verständnis für das Sample zu bekommen.

7.4.2 Organisationsgröße nach Anzahl der Mitarbeiter im Sample

Die Größe der Organisationen wurde nach Anzahl der Mitarbeiter gemessen, wobei unabhängig von einander nach den ehrenamtlichen Mitarbeitern und den bezahlten Mitarbeitern gefragt wurde und das gesamte Sample (For Profits und NPOs) untersucht wurde. Abbildung 9 zeigt, dass die meisten Organisationen bis zu 100 Mitarbeiter, sowohl ehrenamtliche als auch hauptamtliche, haben und relativ wenige Organisationen überdurchschnittlich groß sind (über 300 Mitarbeiter). Somit wären die meisten Organisationen im Bereich der Klein- und Mittelbetriebe im erwerbswirtschaftlichen Kontext anzutreffen. Für das Testen der Hypothesen werden die sehr kleinen Organisationen, also jene die weniger als 10 ehren- oder hauptamtliche Mitarbeiter haben, aus dem Modell genommen, da sich im Zuge der Telefonrecherche herausgestellt hat, dass die meisten verantwortlichen Führungspersonen

sich wenig bis gar nicht mit den für sie eher abstrakten Themen Governance bzw. Strategie auseinander setzen und somit sinnvolle Aussagen schwer fallen.

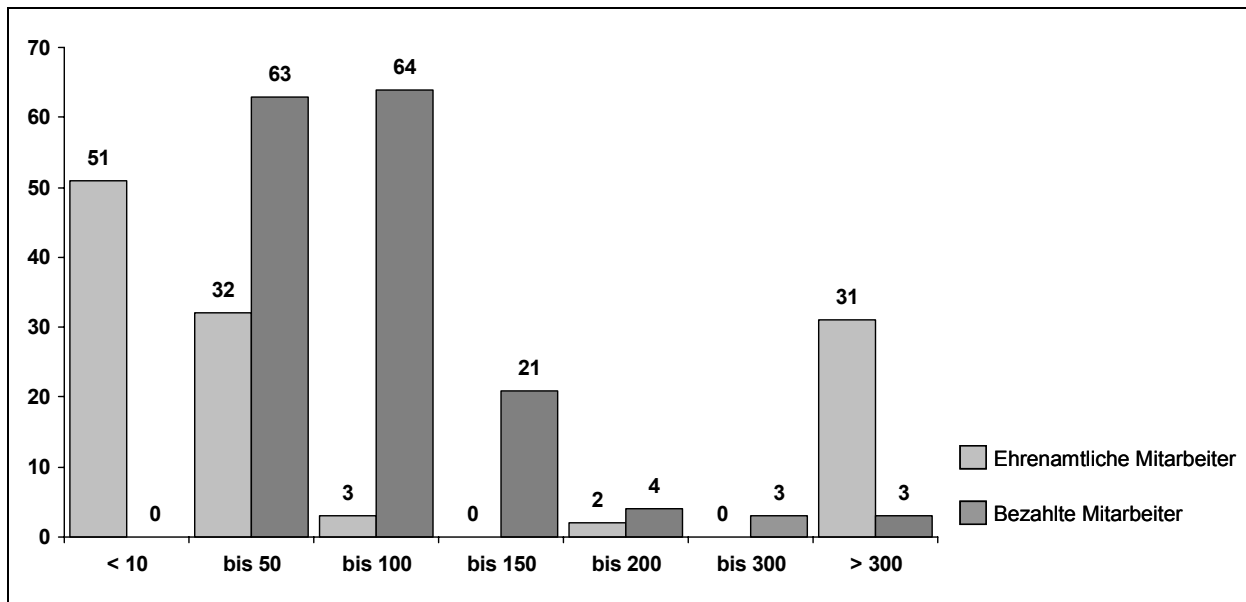


Abbildung 9: Größe der Organisationen nach Mitarbeiter im Sample

7.4.3 Organisationsalter nach Existenzjahren im Sample

Das Alter der Organisationen wurde durch die Frage bestimmt, in welchem Zeitraum die Organisation gegründet wurde. Abbildung 10 verdeutlicht, dass die meisten Organisationen (80,1%) älter als zehn Jahre alt sind. Außerdem sind überraschend viele Organisationen relativ alt (37,2% älter als 50 Jahre) und im Vergleich dazu nur 10 Organisationen (5,2%) sehr jung.

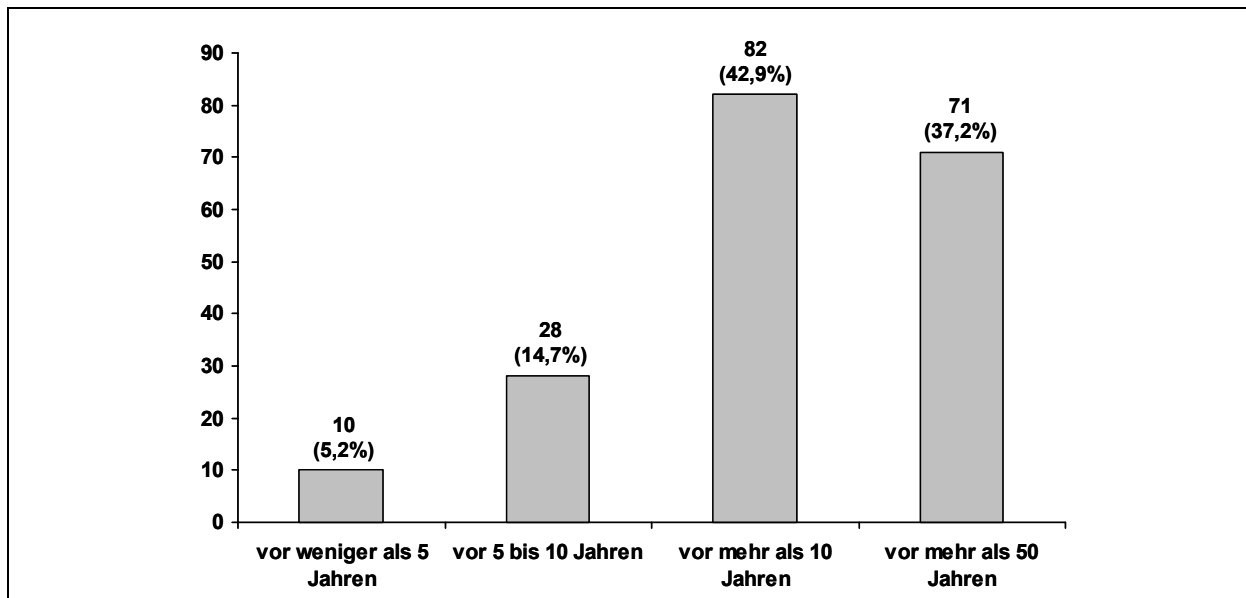


Abbildung 10: Alter der Organisationen nach Existenzjahren seit Gründungszeitpunkt im Sample

7.4.4 Risikoerwartungen der Organisationen

Um ein genaueres Bild zu den Risikoeinschätzungen bezüglich rechtlicher Rahmenbedingungen, zukünftiger Finanzierungsquellen, der künftigen Bedürfnisse der Leistungsempfänger und der künftigen Umweltbedingungen am Markt zu bekommen, wurde auch dies an die Verantwortlichen gefragt. Diese Dimensionen entsprechen jenen des strategischen Instruments der Umfeldanalyse.

Hierbei ging es um die erwartete Unsicherheit der Führungspersonen bezüglich mehrerer Dimensionen: Erstens wurden die Manager nach dem Risiko betreffend rechtlicher Rahmenbedingungen befragt, d.h. inwiefern sie die gesetzlich-politischen Entwicklungen in Österreich zum Befragungszeitpunkt als Unsicherheit empfinden. Zweitens wurden sie nach dem Unsicherheitsgefühl bezüglich zukünftiger Finanzierungsquellen für die Organisation befragt und inwiefern sie das Thema Finanzierung generell als unsicher wahrnehmen. Der dritte Punkt betrifft die Einschätzung der zukünftigen Bedürfnisse ihrer Leistungsempfänger und inwiefern die Führungspersonen darüber Klarheit haben oder – im Gegenteil – diesen Management-Bereich als unbekannte Komponente bewerten. Die letzte Risikodimension betrifft die Marktbedingungen in ihrem Tätigkeitsbereich und inwiefern sie diese Entwicklungen als risikolos bzw. verlässlich bewerten.

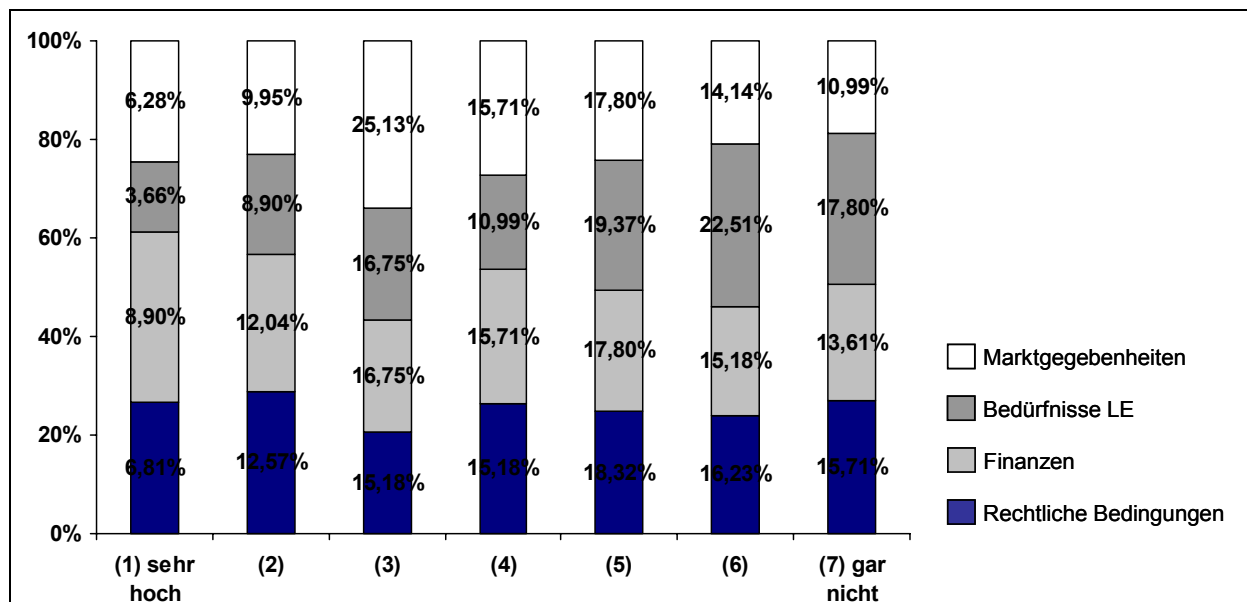


Abbildung 11: Unsicherheitserwartungen der Organisationen im Sample

Abbildung 11 veranschaulicht den prozentuellen Anteil der Organisationen, die das Risiko der vier Umfeldbedingungen von sehr hoch bis gar nicht einschätzen. Während die Werte im Mittelfeld relativ nah bei einander liegen und deshalb auch weniger überraschend sind, so sprechen die Spitzenwerte jeweils für sich. Beispielsweise werden die finanziellen Ressourcen am meisten (8,9%) mit sehr hoch riskant eingeschätzt. Die künftigen Bedürfnisse der Leistungsempfänger scheinen die Top-Manager am besten zu kennen; jedenfalls liegt der höchste Wert auf der niedrigsten Risikostufe in dieser Kategorie.

7.4.5 Finanzierungsstruktur der Organisationen

Die Frage nach der Finanzierungsstruktur kann als erstes Indiz für Machtverteilung und Einfluss interpretiert werden. Dies ist bezüglich der Bedeutung der Stakeholder, ihrer Machtposition und – zu

einem späteren Zeitpunkt – auch hinsichtlich der Governance-Problematik von besonderer Relevanz. Die Bereitstellung von finanziellen Ressourcen ist für jede Organisation existentiell und stellt eine Grundgröße hinsichtlich der Verteilung des Gestaltungseinflusses zwischen einzelnen Stakeholder-Gruppen bzw. der Vertretung der Organisation dar. Es wurde direkt nach der anteilmäßigen Verteilung der Mittelherkunft gefragt. Die Interpretierbarkeit der untenstehenden Abbildung ist relativ komplex: Einerseits wird nach der Mittelverteilung, andererseits zwischen den Anspruchsgruppen unterschieden. Die Prozentangaben in der Legende geben an, wie hoch der Prozentanteil der jeweiligen Finanzierungsquelle nach Stakeholder-Gruppe ist. Die Prozentzahl in der Grafik bezieht sich auf den Anteil der Organisationen im Sample (z.B. 29,3% der Organisationen werden zu 0% vom Staat finanziert).

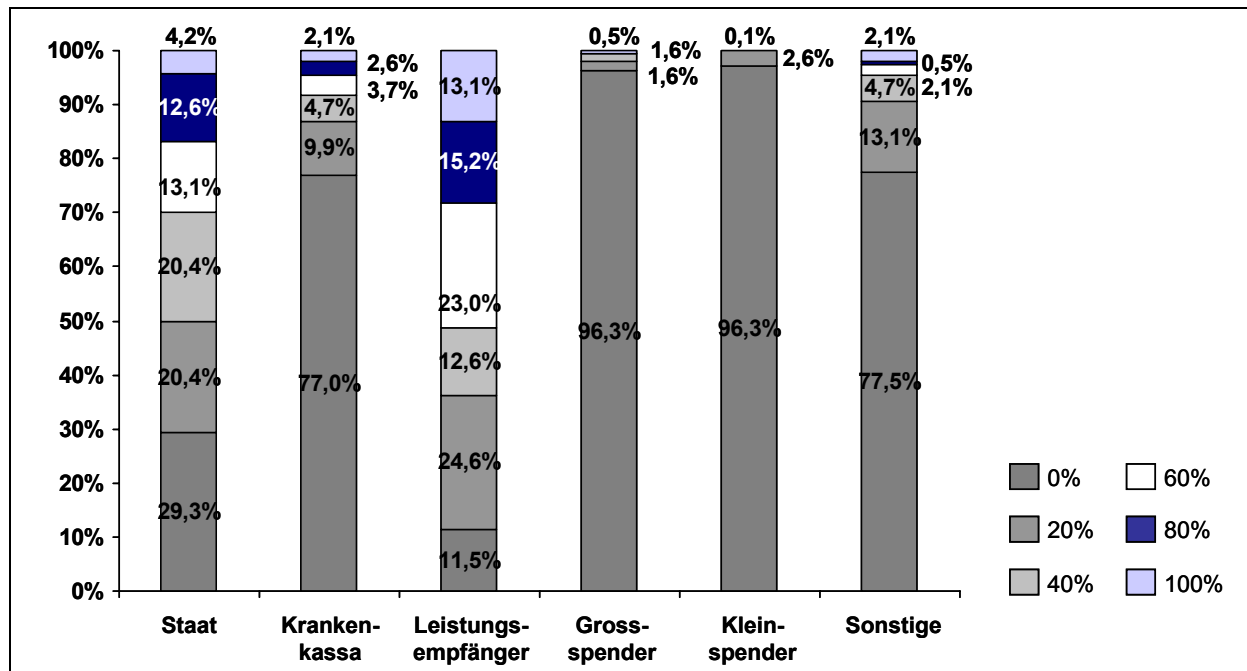


Abbildung 12: Finanzierungsstruktur der Organisationen im Sample

Abbildung 12 verdeutlicht, dass die meisten Organisationen ganz und gar nicht von Spendengebern abhängig sind (jeweils 96,3%), wobei dies eine Spezifität der Branche (Gesundheits- und Pflegebereich) darstellt. Relativ große Bedeutung haben dagegen die direkten Zahlungen der Leistungsempfänger, die den höchsten Wert (13,1%) der 100%-Finanzierung darstellen. Dem Staat kommt ebenfalls eine bedeutende Rolle zu: Knapp 50% der Organisationen geben an, dass mindestens 40% der finanziellen Mittel durch den Staat bereitgestellt werden. Im Modell zur Beantwortung der Forschungsfrage wird von einem Einfluss der Finanzierungsstruktur auf das Thema Governance innerhalb der Organisationen ausgegangen, weshalb die Quelle der Finanzen während der Analyse Berücksichtigung findet.

7.4.6 Performance der Organisationen in den letzten fünf Jahren

Der Erfolg der Organisationen wurde hinsichtlich Mitarbeiterwachstum, also Größenwachstum, finanziellem Wachstum und Wachstum hinsichtlich der Leistungserstellung gemessen. Aus Abbildung 13 geht hervor, dass lediglich eine Organisation jeweils im Bereich Mitarbeiter und im Bereich Leistungserstellung im Zeitraum 2000 bis 2005 einen Rückgang zu verzeichnen hatte. Die meisten Organisationen konnten im Ausmaß von 0,5% bis 25% in allen drei Bereichen Wachstum verzeichnen. 29 Organisationen haben keine Angabe bezüglich des Wachstums im Leistungsangebot

getätigt. Dies kann als Indikator für die Schwierigkeit der Performance-Messung in Nonprofit Organisationen gedeutet werden.

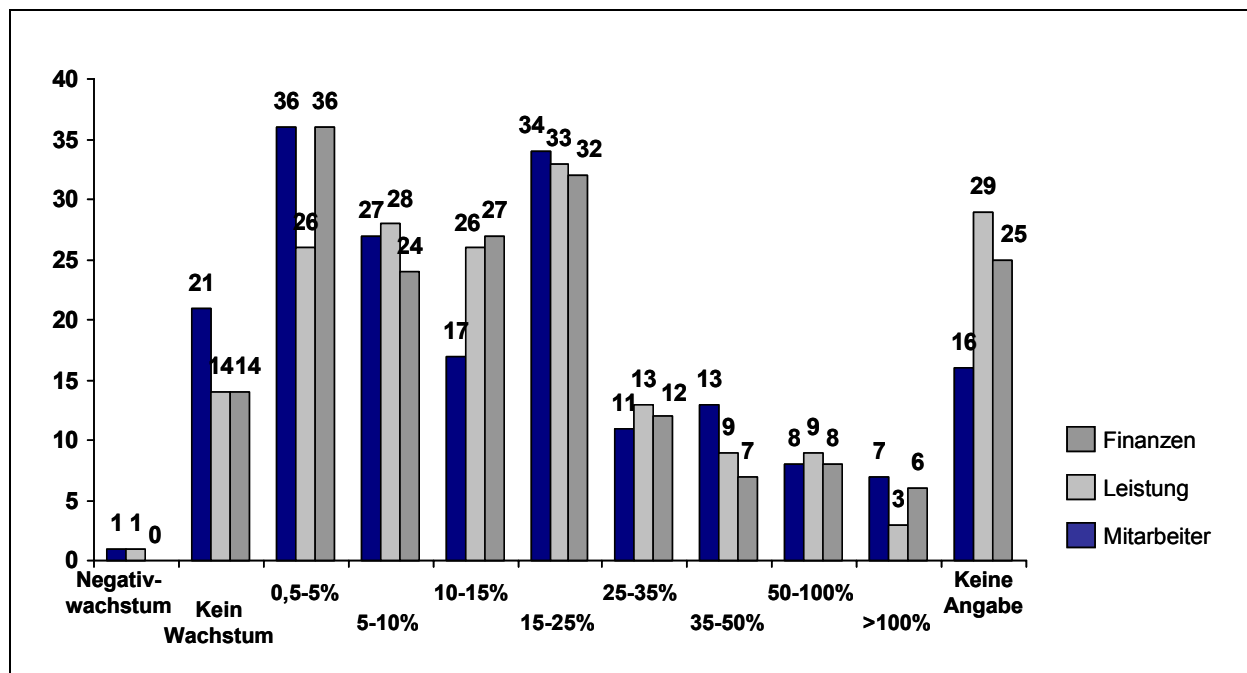


Abbildung 13: Wachstum in den Bereichen Mitarbeiteranzahl, Leistungsangebot und Finanzen

7.4.7 Strategie und Strategieprozess

Die strategische Planung im Allgemeinen ist für die Organisationen extrem wichtig. Mehr als 80% der befragten Institutionen betrachten das Thema Strategie und strategische Planung als wichtig bis extrem wichtig, wie in der folgenden Abbildung verdeutlicht wird.

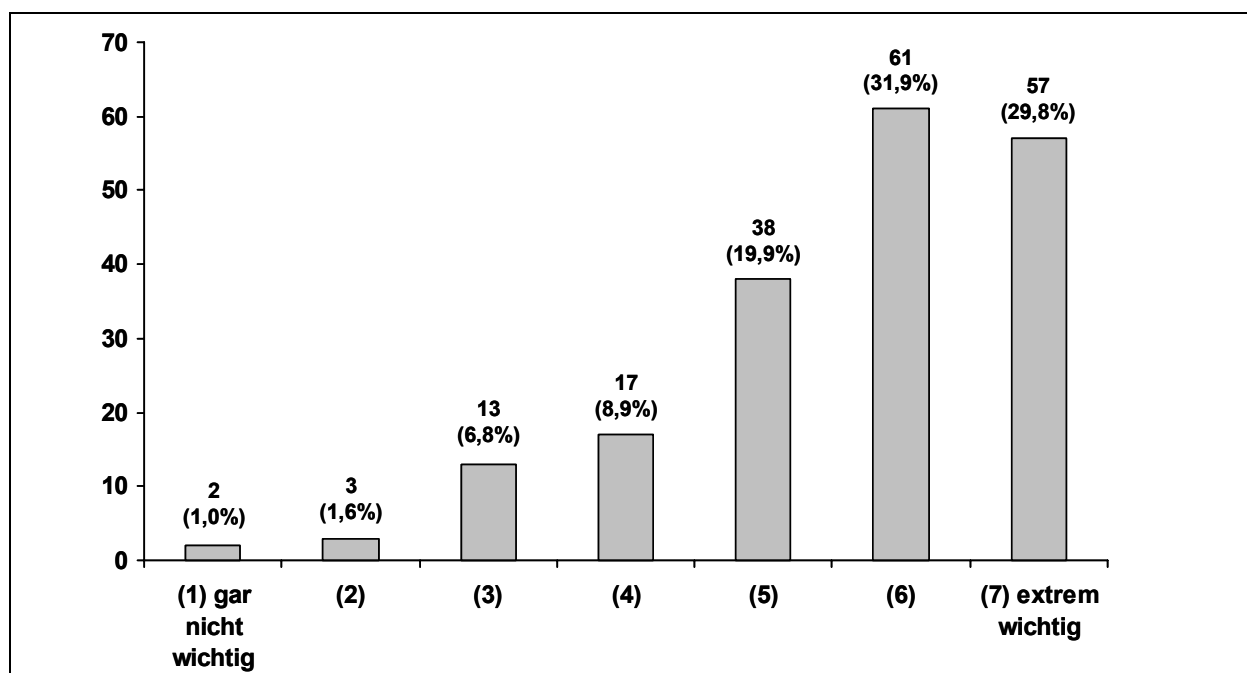


Abbildung 14: Bedeutung der strategische Planung

Fragt man nach dem Strategieverständnis der Organisationen bzw. der verantwortlichen Top-Manager, so wird deutlich, dass eine Tendenz in jene Richtung vorliegt, dass sich die Organisationen im Sample auf die eigenen Stärken konzentrieren und weniger den Wettbewerb mit anderen, gleich ausgerichteten Organisationen suchen. Die Durchführung der Mission wird ebenfalls als sehr bedeutsam gesehen.

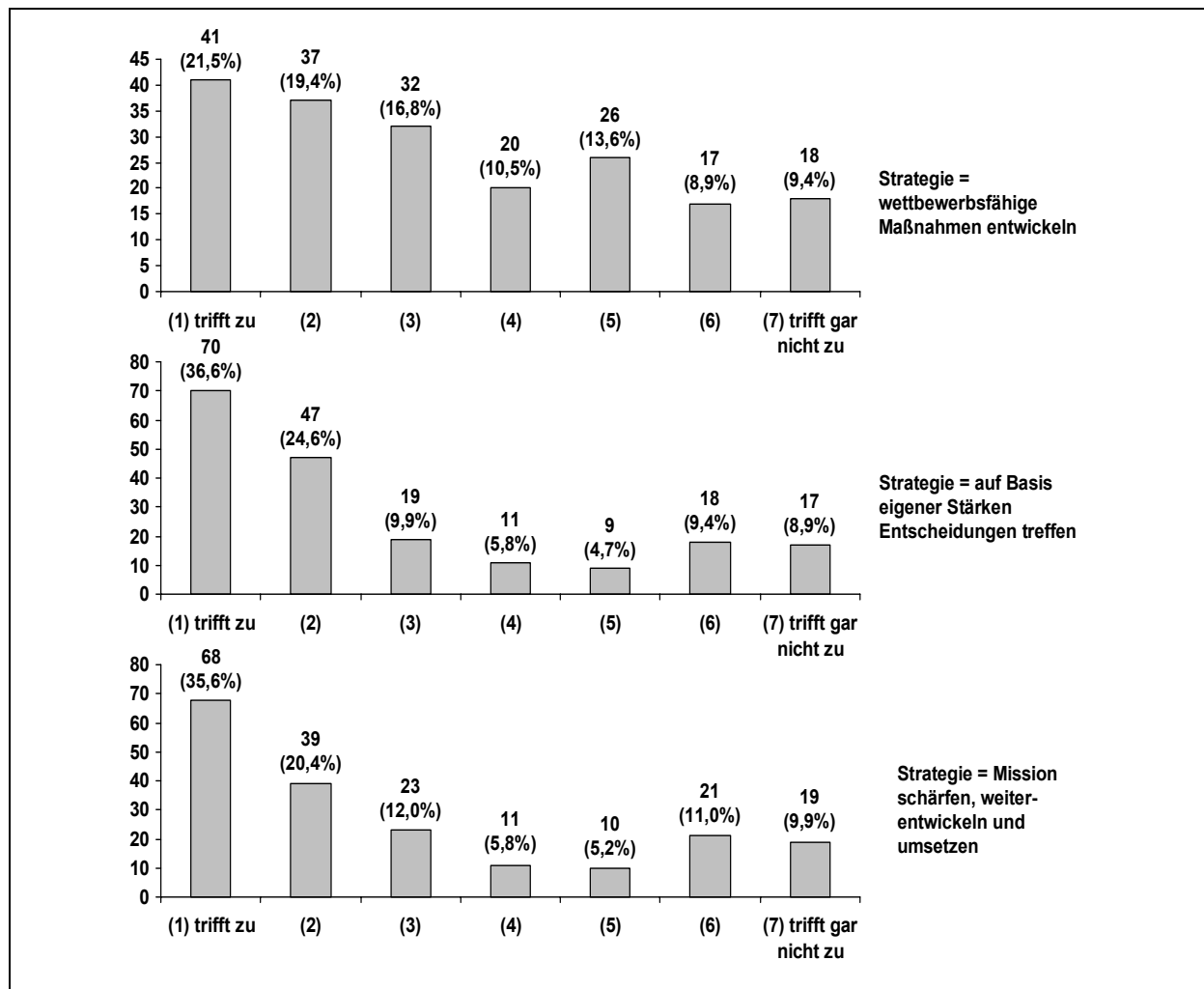


Abbildung 15: Vergleich bezüglich Strategieverständnis

Stellt man die Mittelwerte¹⁸⁸ einander gegenüber, so wird die Aussage, dass sich die Organisationen in ihrem Strategieverständnis auf die eigenen Stärken konzentrieren, noch einmal deutlich:

¹⁸⁸ Mittelwert bedeutet aufgrund der siebenstufigen Skala: Je niedriger der Mittelwert, desto eher trifft die Aussage zu.

		Entwicklung von Maßnahmen, um sich im Wettbewerb mit anderen (ähnlichen) Organisationen zu behaupten:	Sich auf eigene Stärken konzentrieren und daraus Entscheidungen für die Aktivitäten der Organisation ableiten:	Eine Mission („Philosophie“) bezüglich des eigentlichen Organisationszweckes zu schärfen, weiterzuentwickeln und dann konkret umzusetzen:
N	Valid	191	191	191
	Missing	0	0	0
Mean		3,40	2,81	2,97

Tabelle 18: Mittelwertvergleich Strategieverständnis

Die Bedeutung eines formalisierten Strategieplanungsprozesses ist beachtlich. Vor allem institutionalisierte, organisationsinterne Meetings, die die Missionsfokussierung sicherstellen sollen, werden durchgeführt. Von geringerer Bedeutung sind hingegen Tools, die aus dem For Profit-Kontext bekannt sind: Die Portfolio-, die Stärken-Schwächen- und die Umfeldanalyse werden eher im mittleren Ausmaß eingesetzt.

		Portfolio-analyse	SWOT-analyse	Umfeld-analyse	Leitbild (Mission statement)	Missions-meetings	Strategie-klausur
Valid	7 (7) regelmäßig	5,8	7,3	5,2	32,5	24,1	23,6
	6 (6)	9,4	15,7	9,4	22,0	13,1	4,2
	5 (5)	8,4	15,2	13,1	14,1	17,3	11,0
	4 (4)	14,1	18,3	17,3	7,9	16,8	15,7
	3 (3)	12,6	15,7	16,2	11,5	12,0	16,2
	2 (2)	18,8	17,3	22,5	5,8	11,5	17,8
	1 (1) nie	30,9	10,5	16,2	6,3	5,2	11,5
	Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabelle 19: Vergleichende Darstellung der formalen Strategieplanungsinstrumente und -institutionen [in %]

Im nachstehenden Mittelwertvergleich¹⁸⁹ wird eindeutig ersichtlich, dass das Leitbild mit einem Mittelwert von 5,14 am meisten in Anwendung kommt und ihm deshalb auch die größte Bedeutung beigemessen werden kann. Im Anschluss folgen die Missionsmeetings (Mittelwert = 4,65), sowie die Strategieklausuren (Mittelwert = 4,04). Am wenigsten wird die Portfolioanalyse als strategisches Instrument durchgeführt (Mittelwert = 3,02).

¹⁸⁹ Mittelwert bedeutet aufgrund der siebenstufigen Skala: Je höher der Mittelwert, desto öfter wird das Instrument eingesetzt.

		Strategie- klausuren	Meetings zur Schärfung und Weiterent- wicklung der Mission und zur Kontrolle von deren Umsetzung	Anwendung von Umfeld- analysen	Anwendung von Stärken- Schwächen- Analysen	Leitbild (Mission statement)	Anwendung von Portfolio- Analysen
N	Valid	191	191	191	191	191	191
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4,04	4,65	3,38	3,87	5,14	3,02

Tabelle 20: Mittelwertvergleich der Instrumente des formalen Strategieprozesses

7.4.8 Stakeholder-Beziehungen

7.4.8.1 Stakeholder-Einfluss auf NPOs

Die Beziehungen der Organisationen zu den einzelnen Stakeholder-Gruppen wurden relativ genau untersucht. U.a. wurde der Einfluss der verschiedenen Stakeholder auf die strategischen Entscheidungen, also die Machtposition der Anspruchsgruppen gegenüber der Organisation, die Einflussmöglichkeiten der Stakeholder auf die Mission, die Abhängigkeit der Organisation von aktiv geleisteten Stakeholder-Beiträgen bzw. die Abhängigkeit dieser von der Existenz der Organisation und die Zufriedenheit der Interessensgruppen mit der Organisation analysiert. Anhand der folgenden Mittelwertdarstellung¹⁹⁰ (siehe Abbildung 16) wird gezeigt, dass v.a. der Träger (Mittelwert rangiert um den Wert 6) eine relativ wichtige Rolle gegenüber der Organisation einnimmt, während die Spender (Mittelwert rangiert zwischen 1 und 2) nicht sehr bedeutend sind. Dies ist möglicherweise auf die Besonderheit des Samples zurückzuführen. Die Organisationen im Gesundheits- und Pflegebereich in Österreich sind finanziell relativ wenig von Spendengebern im klassischen Sinne abhängig (siehe dazu auch Abschnitt "Finanzierungsstruktur der Organisationen"), sondern erhalten ihre Ressourcen z.B. vom Träger, aber auch von den Leistungsempfängern.

Interessant ist auch die Stellung der freiwilligen bzw. ehrenamtlichen Mitarbeiter. Während ihnen eine relativ starke Machtposition hinsichtlich der Strategie zuteil wird, bleibt ihnen der Einfluss auf die allgemeine Mission verwehrt.

¹⁹⁰ Mittelwert bedeutet aufgrund der siebenstufigen Skala: Je höher der Mittelwert, desto bedeutender ist die jeweilige Stakeholder-Gruppe.

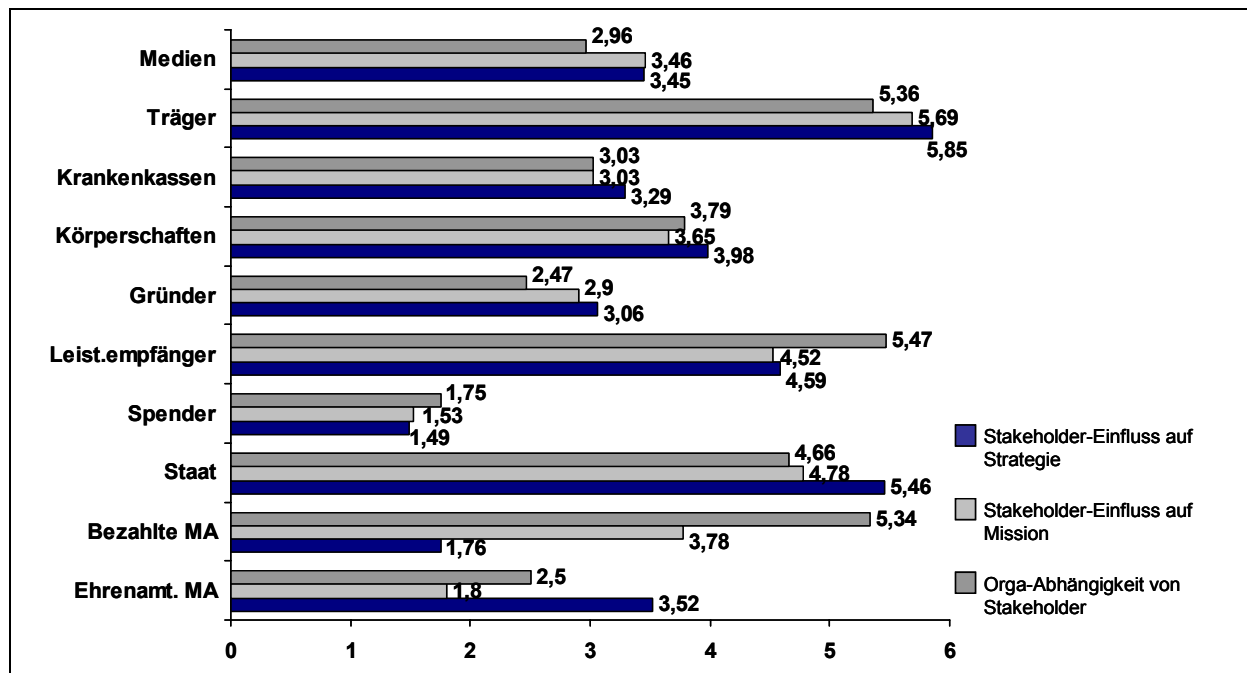


Abbildung 16: Vergleich bezüglich der Stakeholder-Beziehungen

7.4.8.2 Stakeholder-Hierarchie in NPOs

Im vorangegangenen Literaturteil wurde die Schwierigkeit beschrieben, eine Reihung der Stakeholder in Nonprofit Organisationen durchzuführen. NPOs sehen sich einer Vielzahl von Anspruchsgruppen gegenüber, deren Interessen es gilt ausbalanciert zu verfolgen. Aufgrund der angeführten Kritik an der unzulänglichen Berücksichtigung des Nicht-Vorhandenseins einer Stakeholder-Hierarchie im Bereich Governance, soll in der vorliegenden Arbeit zumindest für die untersuchten österreichischen Organisationen ein Ranking der Anspruchsgruppen aufgestellt werden. Das dafür verwendete Verfahren ist der Mittelwertvergleich, der in der statistischen Analyse weit verbreitet ist. Die Mittelwerte der einzelnen Stakeholder-Variablen (Einfluss auf strategische Entscheidungen, Einfluss auf Mission, Abhängigkeit der Organisation von den Stakeholdern und vice versa, Berücksichtigung der Bedürfnisse, Repräsentanz am Board) wurden addiert und der Durchschnitt gebildet. Dadurch ergibt sich eine Reihung der Mittelwerte, die angibt, welche Stakeholder-Gruppe insgesamt für das Management der Organisationen am bedeutendsten ist.

Non Profit		
Stakeholder	Index Importance	Ranking
Träger	5,73	1
Leistungsempfänger	5,13	2
Staat	4,58	3
bez. MA	4,50	4
Körperschaften	3,67	5
Krankenkassen	2,87	6
Gründer	2,73	7
Medien	2,65	8
ea MA	2,13	9
Spender	1,61	10

Tabelle 21: Stakeholder-Hierarchie im Nonprofit-Bereich

Diese Stakeholder-Hierarchie wurde sowohl für den Nonprofit- als auch für den For Profit-Bereich aufgestellt. Im Nonprofit-Kontext wird – wie bereits weiter oben vermuten lässt – der Träger am wichtigsten eingestuft, mit einem Mittelwert von 5,73¹⁹¹, gefolgt von den Leistungsempfängern (Mittelwert = 5,13) und dem Staat (Mittelwert = 4,58). Am unwichtigsten in den Nonprofit Organisationen sind die ehrenamtlichen Mitarbeiter¹⁹² und die Spender. Dies ist allerdings untypisch für NPOs im Allgemeinen und auf das vorliegende Sample von Krankenhäusern und Alten- bzw. Pflegeheime zurückzuführen.

<i>For Profit</i>		
Stakeholder	Index Importance	Ranking
Leistungsempfänger	4,85	1
bez. MA	4,59	2
Träger	4,46	3
Staat	3,45	4
Gründer	3,43	5
Körperschaften	3,33	6
Krankenkassen	3,00	7
Medien	2,52	8
ea MA	1,52	9
Spender	1,30	10

Tabelle 22: Stakeholder-Hierarchie im For Profit-Kontext

Bei den befragten For Profit-Organisationen stehen die Leistungsempfänger mit einem Mittelwert von 4,85 an erster Stelle, interessanter Weise gefolgt von den bezahlten, hauptamtlichen Mitarbeitern (Mittelwert = 4,59). Wiederum relativ unwichtig scheinen die Belange der ehrenamtlichen Mitarbeiter¹⁹³ und der Spender insgesamt zu sein. Somit kann festgestellt werden, dass zwar theoretisch die ehrenamtlichen Mitarbeiter zu den Key Stakeholdern einer Nonprofit Organisation zählen, dies in der Praxis allerdings nicht so gesehen wird. Die Herkunft der finanziellen Mittel und die Kunden der Organisation, die "Zielgruppe" also, sind dagegen viel wichtiger für das Management. Im Kapitel "Resümee und Diskussion" soll auf diese Tatsache noch einmal zurückgekommen werden.

7.4.8.3 Board-Varianten gemäß Repräsentanz der Stakeholder und Board-Mitwirkung am Strategieprozess

Einleitend muss erwähnt werden, dass die folgende Typologie von der Autorin selbst aufgestellt wurde und somit auf keiner anderen Literaturgrundlage, sondern auf der, der Arbeit inhärenten, Idee der Interface-Governance basiert. Verschiedene Board-Typologien von anderen Autoren, die in der Literatur zu finden sind, wurden bereits im Kapitel "State-of-the-Art der Governance von NPOs" dargestellt.¹⁹⁴

¹⁹¹ Siehe nächsten Abschnitt "Übersicht über deskriptive Variablen" zur Erklärung der Konstrukte.

¹⁹² Interessanterweise wird dies im Gegensatz zur Praxis in der Theorie anders gesehen: "Volunteers are the cornerstone of the voluntary sector." (Meijs et al. 2003, 19).

¹⁹³ Siehe zum Forschungsfeld der Freiwilligen im Länderüberblick Handy et al. (2000) und Meijs et al. (2003).

¹⁹⁴ Die Vielfältigkeit der Governance-Modelle wurde schon mehrmals angesprochen. Mit der vorliegenden Typologie soll der Konnex zwischen der Board-Zusammensetzung und der Beteiligung am strategischen Entscheidungsfindungsprozess lediglich deskriptiv, auf das Sample bezogen, beschrieben werden.

Betrachtet man die Repräsentanz der Stakeholder im Board im Zusammenhang mit der Board-Mitwirkung am strategischen Entscheidungsprozess (d.h. der Interface-Governance-Funktion) genauer, so lassen sich vier Arten von Boards herausarbeiten.¹⁹⁵

- **Entrepreneurial Board:** Dieses Board ist durch eine relativ niedrige Diversität an Stakeholdern, die im Board vertreten sind, ausgezeichnet, d.h. es ist eher homogen hinsichtlich der Anspruchsgruppen. Allerdings ist es sehr stark beteiligt am strategischen Entscheidungsfindungsprozess innerhalb der Organisation. Dies lässt darauf schließen, dass jene Stakeholder, die im Board vertreten sind, unternehmerisch denken und deshalb die Fragen der strategischen Ausrichtung innerhalb der Organisation für bedeutsam erachten. Sie haben das notwendige Interesse und wollen am Strategieprozess aktiv beteiligt sein.
- **Pro forma-Board:** Das Pro forma-Board zeichnet sich dadurch aus, dass sowohl die Diversität als auch die Board-Beteiligung am Strategieprozess niedrig sind. Die Bedeutung der Repräsentanz von verschiedenen Stakeholdern ist in diesen Organisationen unwichtig und das Aufsichtsorgan wird auch nicht in die Beantwortung von strategischen Entscheidungsfragen miteinbezogen. Es wird pro forma eingerichtet, d.h. lediglich aufgrund der gesetzlichen Vorschriften oder der möglichen positiven Außenwirkung.
- **Advisor-Board:** Im beratenden Board sind einerseits viele verschiedene Anspruchsgruppen vertreten, wodurch die Heterogenität des Aufsichtsorgans hoch ist. Andererseits ist auch die Mitbestimmung in Strategiefragen seitens des Boards sehr stark. In diesen NPOs ist die aktive Miteinbeziehung möglichst vieler Stakeholder-Gruppen in den wichtigen Entscheidungsprozessen von großer Bedeutung, wodurch sich das Management in regelmäßiger Abstimmung mit den Mitgliedern des Boards befindet. Speziell in Belangen der strategischen Ausrichtung findet dieser Austauschprozess statt.
- **Gate Keeper-Board:** Die vierte Board-Art kann als Gate Keeper-Board bezeichnet werden und zeichnet sich dadurch aus, dass eine hohe Diversität an Anspruchsgruppen die Board-Vertretung darstellt, allerdings die Beteiligung an strategischen Entscheidungsfragen eher gering ausfällt. Das bedeutet, dass die Mitglieder des Boards sehr wohl konform gehen und ihre Zustimmung geben müssen, die grundsätzliche Entscheidungsfindung allerdings anderen Parteien, beispielsweise dem Top-Management, überlassen bleibt.

Untersucht man das Sample hinsichtlich der Verteilung zwischen den vier aufgestellten Board-Arten so lässt sich feststellen, dass die meisten Organisationen durch Advisor und unternehmerische Boards gekennzeichnet sind. Die Diversität rangiert im mittleren bis oberen Bereich und auch die Beteiligung der Aufsichtsorgane am strategischen Entscheidungsprozess ist eher hoch. Abbildung 17 macht dies deutlich, wobei die Größe der Bullets ein positiver Indikator für die Anzahl der NPOs mit jenen Charaktereigenschaften ist.

¹⁹⁵ Die Board-Bezeichnungen wurden von der Autorin selbst gewählt.

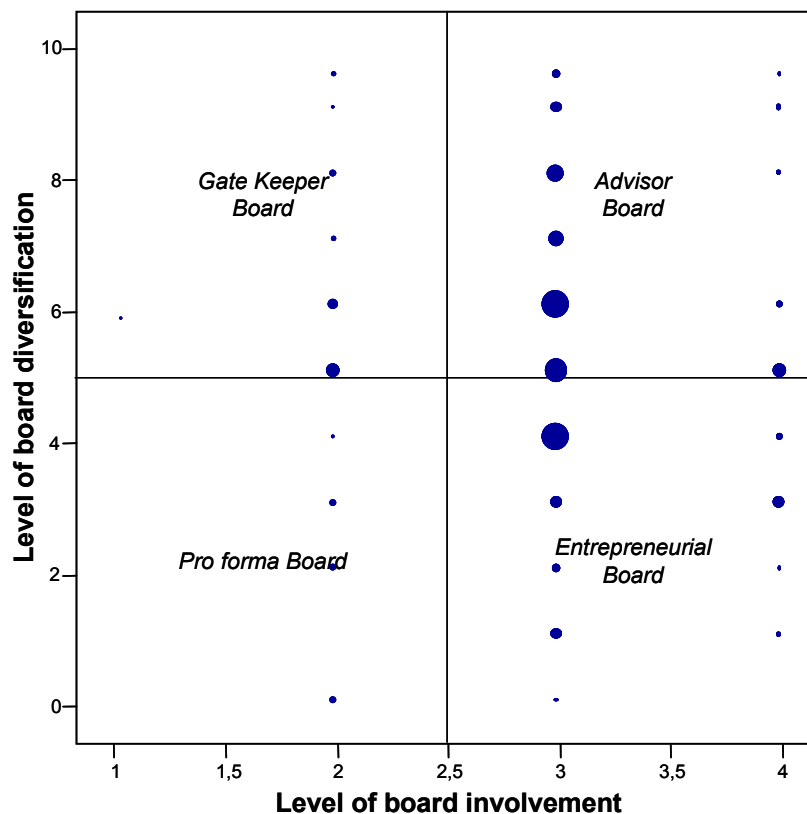


Abbildung 17: Darstellung der Verteilung der Board-Arten im Sample

Von den befragten Organisationen haben somit die wenigsten ein Board, das lediglich pro forma eingerichtet wurde. Im Gegenteil: Die meisten Organisationen nehmen sowohl die Funktion als auch die Vertretung der Stakeholder-Gruppen im Board sehr ernst.

7.4.8.4 Governance-Typologie unter den NPOs im Sample¹⁹⁶

Die im Kapitel "Einführung in Nonprofit Organisationen", Abschnitt "Governance-Typologie von Nonprofit Organisationen" dargestellte theoretische Einführung in die Einteilung der Organisationen gemäß ihrer Zielsetzung bzw. Driver an der einen Achse und ihrem Kontext bzw. Mittelherkunft auf der anderen Achse, ergibt in der empirischen Untersuchung im Sample folgendes Bild:

¹⁹⁶ Diese Analyse wurde anhand von 169 Organisationen durchgeführt. Die Zahl ist das Ergebnis der Eliminierung der 22 For Profit-Organisationen von der ursprünglichen Zahl von 191 großen Organisationen (ursprüngliche Anzahl der analysierfähigen Fragebögen (206) minus der Organisationen, die weniger als 10 bezahlte Mitarbeiter haben (9), minus der Organisationen, die weniger als 10 ehrenamtliche Mitarbeiter haben (6) ergibt Anzahl der Organisationen der deskriptiven Analyse (191) minus Anzahl der For Profit-Organisationen (22) ergibt Anzahl der Organisationen der vorliegenden Analyse (169)).

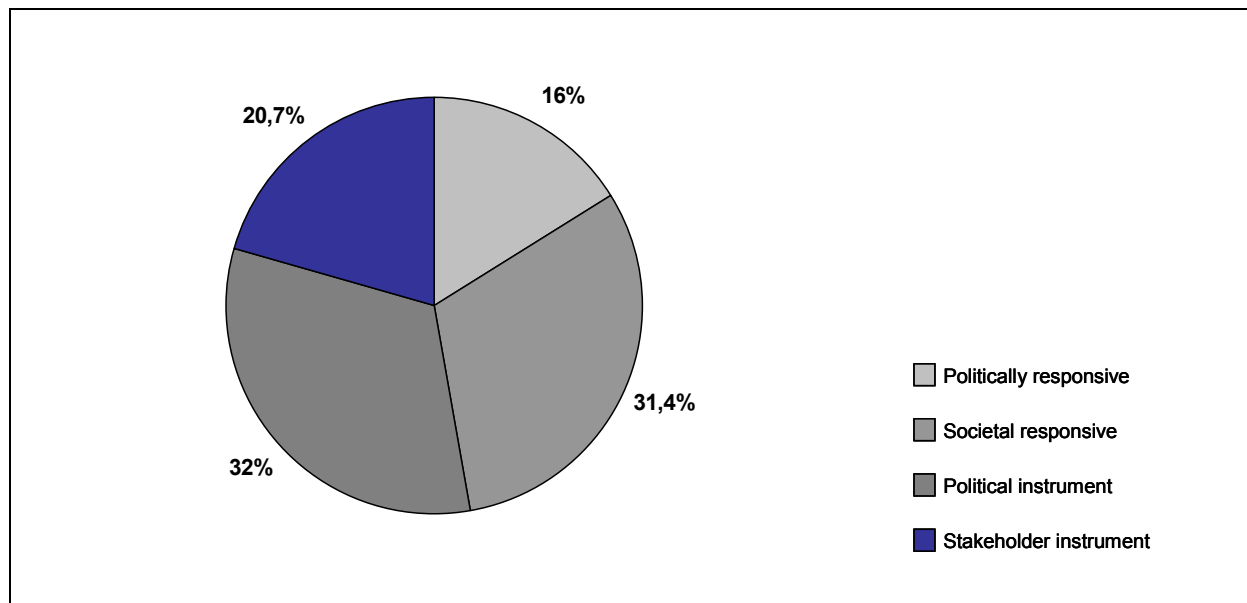


Abbildung 18: Verteilung der Governance-Typologie unter den Nonprofit Organisationen

Somit wird deutlich, dass sich die meisten der untersuchten Nonprofit Organisationen (32%) gemäß ihrer Zielsetzung an der Mission bzw., was ihren Kontext betrifft, an den Behörden orientieren und somit als politisches Instrument bezeichnet werden können. Beinahe ebenso viele (31,4%) sind ebenfalls fokussiert auf die Mission, allerdings kontextbezogen am Markt ausgerichtet. Diese werden in diesem Zusammenhang "gesellschaftlich orientiert" genannt.

Die kleinste Gruppe (16%) stellen die "politisch orientierten" Organisationen dar, die einerseits missionsgerichtet handeln und betreffend ihrer Mittel sehr wohl von Behörden beeinflusst werden. Etwas mehr Organisationen (20,7%) können der Gruppe der Stakeholder-Instrumente zugeordnet werden, die sich hinsichtlich ihrer Tätigkeiten am Markt orientieren, ihr Selbstverständnis allerdings an diversen Stakeholder-Interessen und -Ansprüchen ausrichten.

7.4.9 Übersicht über die deskriptiven Variablen

Für die deskriptive Analyse wurden folgende Items verwendet:

"Wie ist die grundsätzliche Ausrichtung Ihrer Organisation?"

Erwerbswirtschaftlich

Gemeinnützig

"Ist Ihre Organisation...?"

Steuerbefreit

Steuerbegünstigt

Keines von beiden

"Wie viele Mitarbeiter umfasst Ihre Organisation?"

<10 bezahlte Mitarbeiter

Bis 50 bezahlte Mitarbeiter

Bis 100 bezahlte Mitarbeiter

Bis 150 bezahlte Mitarbeiter

Bis 200 bezahlte Mitarbeiter

<10 ehrenamtliche Mitarbeiter

bis 50 ehrenamtliche Mitarbeiter

bis 100 ehrenamtliche Mitarbeiter

bis 150 ehrenamtliche Mitarbeiter

bis 200 ehrenamtliche Mitarbeiter

*Bis 300 bezahlte Mitarbeiter
Mehr als 300 bezahlte Mitarbeiter*

*bis 300 ehrenamtliche Mitarbeiter
mehr als 300 ehrenamtliche Mitarbeiter*

"Wann wurde die Organisation gegründet?"

*Vor weniger als 5 Jahren
Vor 5 bis 10 Jahren
Vor mehr als 10 Jahren
Vor mehr als 50 Jahren*

"Wie schätzen Sie die Unsicherheit im Unternehmensumfeld in Bezug auf folgende Faktoren ein?"^{a)}

*Zukünftige Finanzierungsquellen
Rechtliche Rahmenbedingungen
Zukünftige Bedürfnisse unserer Leistungsempfänger
Zukünftiges Verhalten und Bedeutung anderer Organisationen mit ähnlichem Leistungsspektrum*

"Wie wird Ihre Organisation finanziert (ungefähr in % aller jährlichen Einnahmen)?"^{b)}

*Staatliche Mittel
Spenden von Großspendern (=Spender, die allein mehr als 10% des Spendenaufkommens aufbringen)
Kleinspender
Krankenkassen
Direkte Zahlungen der Leistungsempfänger
Sonstig*

"Wie stark ist Ihre Organisation innerhalb der vergangenen 5 Jahre ungefähr gewachsen, bezogen auf Mitarbeiter in Prozent?"^{c)}

"Wie stark ist Ihre Organisation innerhalb der vergangenen 5 Jahre bezogen auf jährlich zur Verfügung stehende Finanzmittel (Einnahmen in Prozent) ungefähr gewachsen?"^{c)}

"Wie stark ist Ihre Organisation innerhalb der vergangenen 5 Jahre bezogen auf den Umfang der Leistungserstellung in Prozent ungefähr gewachsen?"^{c)}

"Was verstehen Sie in Ihrer Organisation vorwiegend unter Strategie?"^{d)}

*Entwicklung von Maßnahmen, um sich im Wettbewerb mit anderen (ähnlichen) Organisationen zu behaupten
Sich auf eigene Stärken konzentrieren und daraus Entscheidungen für die Aktivitäten der Organisation ableiten
Eine Mission ("Philosophie") bezüglich des eigentlichen Organisationszweckes zu schärfen, weiterzuentwickeln und dann konkret umzusetzen*

"Welche generelle Rolle spielt langfristige, auf Erfolg ausgerichtete, strategische Planung für Ihre Organisation?"^{e)}

"Gibt es in Ihrer Organisation einen formalisierten strategischen Planungsprozess?"^{f)}

*Strategieklausuren
Meetings zur Schärfung und Weiterentwicklung der Mission und zur Kontrolle von deren Umsetzung*

Anwendung von Umfeldanalysen
Anwendung von Stärken-Schwächen-Analysen
Leitbild
Anwendung von Portfolio-Analysen

"Welchen Einfluss (Macht) haben folgende Interessensgruppen Ihrer Einschätzung nach auf die langfristig wirksamen, strategischen Entscheidungen der Organisation?"^{g)}

Bezahlte Mitarbeiter
Ehrenamtliche Mitarbeiter
Staat
Spender
Leistungsempfänger (z.B. Patienten, Heimbewohner)
Gründer
Körperschaften
Krankenkassen
Träger
Medien

"Welchen Einfluss haben folgende Interessensgruppen auf die Konkretisierung und Interpretation der Mission?"^{g)}

"Wie stark ist der Erfolg Ihrer Organisation von aktiv geleisteten Beiträgen der folgenden Interessensgruppen abhängig?"^{h)}

"Wie stark geht Ihre Organisation bei strategischen Entscheidungen tatsächlich auf die Bedürfnisse der folgenden Interessensgruppen ein?"^{g)}

"Wie stark ist der Erfolg Ihrer Organisation von aktiv geleisteten Beiträgen der folgenden Interessensgruppen abhängig?"^{g)}

"Wie stark sind folgende Interessensgruppen von der Existenz Ihrer Organisation abhängig (d.h. wie stark würde es diese Interessensgruppen treffen, wenn Ihre Organisation nicht mehr existieren würde)?"^{g)}

"Wie stark sind folgende Interessensgruppen in Aufsichtsorganen (z.B. Heimaufsicht, Patientenanwaltschaft, Magistrat, "Board", etc.) Ihrer Organisation vertreten?"ⁱ⁾

a) Siebenstufige Antwortskala: von (1) sehr hohe Unsicherheit bis (7) keine Unsicherheit

b) Sechsstufige Antwortskala: 0% 20% 40% 60% 80% 100%

c) Offene Frage.

d) Siebenstufige Antwortskala: von (1) trifft stark zu bis (7) trifft gar nicht zu

e) Siebenstufige Antwortskala: von (1) gar nicht bis (7) extrem

f) Siebenstufige Antwortskala: von (1) nie bis (7) regelmäßig

g) Siebenstufige Antwortskala: von (1) kaum bis (7) extrem hoch; dieselben Stakeholder-Gruppen waren auch Antwortgrundlage der folgenden Stakeholder-Fragen.

h) Siebenstufige Antwortskala: von (1) gering bis (7) hoch

i) Siebenstufige Antwortskala: von (1) gar nicht bis (7) sehr stark

8 Beantwortung der Forschungsfrage

8.1 Statistische Analysen

Ziel dieses Kapitels ist die Beantwortung der Forschungsfrage:

Welche Kriterien beeinflussen die Ansätze der NPO-Governance und welche Auswirkungen dieser Governance-Ansätze können auf die Performance der Nonprofit Organisation festgestellt werden?

- *Welche Determinanten beeinflussen die Governance-Struktur und den Governance-Einfluss auf die strategische Ausrichtung, die sog. Interface-Governance?*
- *Zu welchen Folgewirkungen führt dies hinsichtlich Effektivität und Effizienz?*

Zu diesem Zweck werden in der Folge die einzelnen Hypothesen faktisch untersucht und am Sample getestet. Im ersten Schritt wird eine logistische Regressionsanalyse durchgeführt, um die ersten drei Hypothesen mit ihren Sub-Hypothesen zu testen. Im zweiten Schritt wird Hypothese vier mit den jeweiligen Sub-Hypothesen untersucht. Jede einzelne Hypothese wird separat präsentiert und die Ergebnisse der statistischen Analyse dargestellt. Allerdings sei hier darauf hingewiesen, dass nicht lediglich die Hypothese an sich getestet wird, sondern interessante Korrelationen im jeweiligen Themenumfeld in jedem Fall diskutiert werden. Diese Vorgehensweise dient dem besseren Verständnis bzw. soll auf zukünftige Forschungsfragen hinleiten. Im Anschluss daran folgt die Interpretation und Diskussion der Ergebnisse.¹⁹⁷

8.1.1 Zusammenhänge deskriptive, Strategie- und Board-Merkmale – Interface-Governance

Folgende Hypothesen wurden aufgestellt, um das Phänomen Interface-Governance erklären zu können:

H1a: Organisationsgröße korreliert negativ mit dem Grad der Interface-Governance.

H1b: Organisationsalter korreliert negativ mit dem Grad der Interface-Governance.

H1c: Steuerpflicht der Organisation korreliert negativ mit dem Grad der Interface-Governance.

H1d: Finanzielles Wachstum korreliert negativ mit dem Grad der Interface-Governance.

H2a: Der Grad an Hard Fact-Orientierung korreliert positiv mit Grad der Interface-Governance.

H2b: Der Grad an strategischer Bedeutung korreliert positiv mit dem Grad der Interface-Governance.

H2c: Der Grad der Stakeholder-Responsiveness korreliert positiv mit dem Grad der Interface-Governance.

¹⁹⁷ Die Analyse wurde anhand von 169 Organisationen durchgeführt. Diese Zahl ist das Ergebnis der Eliminierung jener Organisationen, die aufgrund ihrer unzureichenden Größe und der damit unterstellten schlechten Aussagekraft zu den Themen Strategie und Governance als ergebnisverzerrend charakterisiert wurden, sowie der Eliminierung der For Profit-Organisationen (ursprüngliche Anzahl der analysefähigen Fragebögen (206) minus der Organisationen, die weniger als 10 bezahlte Mitarbeiter haben (9), minus der Organisationen, die weniger als 10 ehrenamtliche Mitarbeiter haben (6) ergibt Anzahl der Organisationen der deskriptiven Analyse (191) minus Anzahl der For Profit-Organisationen (22) ergibt Anzahl der Organisationen der vorliegenden Analyse (169)).

H2d: Risiko korreliert positiv mit dem Grad der Interface-Governance.

H3a: Der Grad an Insider-Repräsentanz korreliert negativ mit dem Grad der Interface-Governance.

H3b: Der Grad an Board-Diversität korreliert positiv mit dem Grad der Interface-Governance..

H3c: Der Grad an Zielkonflikten korreliert positiv mit dem Grad der Interface-Governance.

8.1.1.1 Methode und Operationalisierung der Konstrukte

Das aufgestellte Modell wird mittels logistischer Regression überprüft, da die abhängige Variable (Grad an Interface-Governance) eine kategoriale (binäre) Variable ist. Bevor auf die Operationalisierung der einzelnen Konstrukte eingegangen wird, soll in der Folge eine überblicksartige Darstellung des Instruments der logistischen Regression erfolgen.¹⁹⁸ Die logistische Regression gilt als Antwort auf das Problem, dass bei einer linearen Regression ein funktionaler Zusammenhang zwischen einer binären Response-Variablen $Y [0; 1]$ und einem Einflussfaktor X nicht sinnvoll und direkt spezifiziert werden kann. Der Grund hierfür liegt in der Tatsache, dass in einem linearen Modell die abhängige Variable metrisch skaliert ist und die Ausprägungen theoretisch von $-\infty$ und $+\infty$ liegen können. Weiters wird bei der logistischen Regression die Wahrscheinlichkeit für das Eintreten eines bestimmten Ereignisses vorhergesagt, während bei der linearen Regression die konkrete Ausprägung selbst prognostiziert wird.¹⁹⁹ Die Grundidee der logistischen Regression ist somit, die Wahrscheinlichkeit eines Ereignisses mit Hilfe des Modells zu beschreiben. Die Koeffizienten der unabhängigen Variablen werden durch das Verwenden ihrer logistischen Werte ("logit values") geschätzt. In dem logistischen Regressionsmodell werden die Regressionsgewichte berechnet, nach denen die geschätzten Logits für eine gegebene Matrix von unabhängigen Variablen X berechnet werden können; d.h. die Regressionsgleichung

$$\log\left(\frac{\text{prob}(\text{event})}{1 - \text{prob}(\text{event})}\right) = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_p X_p$$

wird geschätzt. Aufgrund der Non-Linearität kann nicht die Methode der kleinsten Quadrate zur Schätzung herangezogen werden, sondern die Maximum-Likelihood-Methode, die auf iterative Weise den wahrscheinlichsten Schätzwert des Koeffizienten berechnet. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Ereignis eintritt, wird somit maximiert.

In der nachstehenden Tabelle werden die wichtigsten statistischen Kennzahlen im Zusammenhang mit der logistischen Regression und ihre Interpretationseigenschaften dargestellt:

Gütemaß des Modells			
	Likelihood value	-2LL	so klein als möglich (min = 0)
	Pseudo R ² measures	Cox & Snell R ²	so groß wie möglich

¹⁹⁸ Zur Vertiefung und detaillierteren Darstellung der logistischen Regressionsanalyse siehe Hair et al. (2006).

¹⁹⁹ "Logistic regression represents the two groups of interest as a binary variable with values of 0 and 1. It does not matter which group is assigned the value of 1 versus 0, but this assignment must be noted for the interpretation of the coefficients. [...] Logistic regression differs from multiple regression, however, in being specifically designed to predict the probability of an event occurring (i.e. the probability of an observation being in the group coded 1)." (Hair et al. 2006, 355 f.)

			(kann niemals 1 erreichen)
		Nagelkerke R^2	so groß wie möglich (max = 1)
Schätzgenauigkeit			
	Chi-square-based measures	Hosmer & Lemeshow	Prozentanteil der vorausgesagt werden kann, so hoch als möglich
Signifikanz der einzelnen Koeffizienten			
	Regressions-Koeffizienten	Beta-Werte	Richtung der Beziehung wird durch Vorzeichen angegeben: Pos. (B) = erhöht Wahrscheinlichkeit, neg. (B) = vermindert Wahrscheinlichkeit
	Signifikanz der Koeffizienten	Wald-Statistik	je kleiner, desto besser
	Exponentielle logistische Koeffizienten	Exp (B)	pos. Beziehung, wenn $\text{Exp}(B) > 1$ neg. Beziehung, wenn $\text{Exp}(B) < 1$

Tabelle 23: Zusammenfassung der Gütemaße der logistischen Regression

Somit stehen sowohl für das Gesamtmodell als auch für die einzelnen Koeffizienten Signifikanztests zur Verfügung. Mit dem Pseudo- R^2 kann die erklärte Varianz in Analogie zum R^2 der linearen Regression angegeben werden.

Die abhängige Variable

Unter Interface-Governance wird die Zusammenarbeit zwischen Board und Top-Management im strategischen Entscheidungsfindungsprozess verstanden. Die Variable "Interface-Governance" (*interface_gov*) gilt als die abhängige Variable, d.h. sie soll im Regressionsmodell erklärt werden. Sie wurde mit 0 (keine aktive Interface-Governance, Board und Management arbeiten in strategischen Entscheidungsfragen nicht zusammen) und 1 (aktive Interface-Governance vorhanden, Board und Management in enger Zusammenarbeit im Strategieprozess) kodiert.²⁰⁰

²⁰⁰ Angenommen wird, dass in dem einzigen Fall, dass das Top-Management für die Strategie verantwortlich ist, eine Zusammenarbeit zwischen Board und Management-Ebene besteht. Dies kann aufgrund von Statuten und andere Gesetzestexte, der Finanzierungsstruktur der KH und APH, der Reporting-Pflichten, aber auch der politischen Situation der Organisationen vorausgesetzt werden. In den Fällen der alleinigen Board-Verantwortung findet naturgemäß keine Zusammenarbeit statt – das Board fällt allein Entscheidungen. Zu guter Letzt gibt es auch noch die Möglichkeit der Verantwortung durch die kaufmännische Leitung, wobei auch hier aufgrund des zu großen Hierarchie-Abstandes keine Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsorgan stattfindet. Die kaufmännische Leitung muss lediglich mit der übergeordneten Management-Ebene in Abstimmung treten.

Die unabhängigen Variablen

Die Variable "Organizational size" (*size_group*) ist kategorial. Es wurden Größengruppen von 1 bis 7²⁰¹ gebildet, die die Kategorien der organisationalen Größe darstellen. Ebenfalls kategorial ist die Variable "Organizational age" (*Gruend*) mit den Kategorien "jünger als fünf Jahre", "zwischen fünf und zehn Jahre", "älter als zehn Jahre" bzw. "älter als 50 Jahre". Diese beiden Variablen werden als Kontrollvariablen im Modell behandelt.

Die Kategorien für die Variable bezüglich des Steuerstatus der Organisation (*STR*) ergeben sich aus den Items im Fragebogen; d.h. es war keine weitere Transformation notwendig. Es wird allerdings hier die Steuerpflicht untersucht. Bezüglich der Variable "Financial growth" (*finanzPerf*) wurde eine eigene Variable eingeführt, die auf Basis der finanziellen Entwicklung der Organisationen in den letzten fünf Jahren mit 1 (Wachstum) und 2 (kein Wachstum) kodiert wurde.

Die Variable "Level of hard fact orientation" (*Hardfacts*) wurde durch mehrfache Zwischenschritte entwickelt. Zuerst wurde eine Faktoranalyse²⁰² durchgeführt, bei der die Items aus dem Fragebogen, die Hinweise auf Orientierung der Organisation am Markt einerseits und Autoritäten bzw. Behörden und Hierarchien andererseits geben (siehe Anhang, Abschnitt "Faktoranalyse Hard fact-Orientierung"), zusammengefasst. Ursprünglich sollte ein Vergleich zwischen den Organisationen hinsichtlich ihrer durchschnittlichen Hard fact- bzw. Soft fact-Orientierung (Organisationen, die der Mission und/oder den Interessen der Stakeholder folgen) erfolgen. Die Soft fact-Orientierung hat sich im Zusammenhang mit dem logistischen Regressionsmodell als irrelevant erwiesen und soll deshalb an dieser Stelle auch nicht näher erläutert werden. In den beiden nachstehenden Tabellen werden die Eigenwerte und die erklärte Varianz der beiden neuen Variablen "Market-orientation" und "Authority-orientation" angegeben:

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,821	45,536	45,536	1,821	45,536	45,536
2	,889	22,215	67,751			
3	,768	19,198	86,949			
4	,522	13,051	100,000			

Tabelle 24: Total Variance Explained – Market-orientation

²⁰¹ Größengruppe 1 = bis 10 Mitarbeiter, 2 = bis 50 Mitarbeiter, 3 = bis 100 Mitarbeiter, 4 = bis 150 Mitarbeiter, 5 = bis 200 Mitarbeiter, 6 = bis 300 Mitarbeiter, 7 = mehr als 300 Mitarbeiter.

²⁰² Die primäre Zielsetzung der Faktoranalyse ist es, eine zugrunde liegende, gemeinsame Struktur der Variablen und den Beziehungen untereinander, durch die Bestimmung einer Anzahl von Variablen, die stark interkorrelieren (Faktoren), zu finden. Von diesen Faktoren wird angenommen, dass sie gewisse Richtungen und Dimensionen im Datenset repräsentieren. Die Faktoranalyse hat somit das Ziel, die Beziehungen zwischen den Variablen mit wenigen Faktoren darzustellen und zu erklären. Weiters kann mit der Methode der Faktoranalyse eine Datenreduktion vorgenommen werden: "One of the data reduction options of factor analysis is to select a single (surrogate) variable with the highest factor loading. In doing so, the researcher identifies a single variable as the best representative for all variables in the factor. A second option for data reduction is to calculate a summated scale, where variables with the highest factor loadings are summated." (Hair et al. 2006, 164). Für eine detaillierte Beschreibung der statistischen Methode der Faktoranalyse siehe Hair et al. (2006).

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,754	58,467	58,467	1,754	58,467	58,467
2	,846	28,213	86,681			
3	,400	13,319	100,000			

Tabelle 25: Total Variance Explained – Authority-orientation

Im Falle der Markt-Orientierung konnte ein *Cronbach's Alpha* von 0,600 (mit vier einbezogenen Items), bei der Behörden-Orientierung ein *Cronbach's Alpha* von 0,639 (mit drei einbezogenen Items) erreicht werden und somit die Reliabilität der Konstrukte bewiesen werden.²⁰³ Allerdings ist der Anteil der erklärten Varianz im Fall der Authority-Variable mit über 58% eindeutig höher als in Bezug auf die Markt-Variable (45,5%).

Im nächsten Schritt wurde der Durchschnitt der beiden Variablenwerte gebildet, um die durchschnittliche Orientierung der Organisationen an "harten Fakten" zu erhalten. Diese Werte stellen die unabhängige Variable (*Hardfacts*) dar, die in das Regressionsmodell einbezogen wird.

Für die Variable "Strategic importance" (*Stratwichtig*) war keine Transformation notwendig, die Items ergeben sich direkt aus der Fragestellung im Fragebogen. Das Item "Stakeholder responsiveness" allerdings wird eigentlich durch zwei Variablen repräsentiert. Einerseits durch die Variable "Level of stakeholder representation role" (*TopSchutz*), womit das Board-Verständnis, seine Aufgabe darin zu sehen, die schutzbedürftigen Interessen der Stakeholder zu vertreten, verdeutlicht wird; andererseits durch die Variable "Level of indirect representation of clients" (*LEindirekt*), die den Grad an indirekter Vertretung der Interessen der Leistungsempfänger durch andere Stakeholder widerspiegelt.

Die Variable "Level of risk" (*risk_facto*) wurde wiederum durch eine Faktoranalyse – somit durch das Zusammenfassen von externen Risikofaktoren, die die Organisationen als unsicher empfinden (zukünftige Finanzierungsquellen, rechtliche Rahmenbedingungen, zukünftige Bedürfnisse der Leistungsempfänger, Marktgegebenheiten) – ermittelt (siehe Anhang, Abschnitt "Faktoranalyse Risiko"). Knapp 60% der Varianz konnten erklärt werden und die Reliabilitätsanalyse ergab ein *Cronbach's Alpha* von 0,768.

Die Variablen "Level of insider representation" (*Insider_VIG*) und "Level of board diversification" (*Diversific_VIG*) wurden folgendermaßen berechnet: Für den Grad an Diversität wurde eine eigene Reihung aufgestellt: Je mehr unterschiedliche Stakeholder im Board angegeben wurden, desto höher wurde die Diversität angenommen und durch folgende Summenbildung repräsentiert: Repräsentanz von Stakeholder A + Repräsentanz von Stakeholder B ... + Repräsentanz von Stakeholder X = Grad an Board-Diversität. Lediglich der Absolutbetrag wird in die Summe einbezogen.²⁰⁴ Um den Grad der Insider-Repräsentanz zu erhalten, wurden in einem ersten Schritt jene Stakeholder identifiziert, die als Insider der Organisationen gelten: Gründer, Leistungsempfänger, ehrenamtliche und bezahlte Mitarbeiter, sowie der Träger. Je mehr Insider im Board vertreten sind, desto höher ist der Grad an Insider-Repräsentanz, der durch folgende Summenbildung veranschaulicht wird: Repräsentanz von

²⁰³ "Cronbach's alpha: Measure of *reliability* that ranges from 0 to 1, with values of .60 to .70 deemed the lower limit of acceptability." (Hair et al. 2006, 102).

²⁰⁴ Mathematische Formel: $\sum (|StH_1| + |StH_2| + \dots + |StH_n|)$

Insider A + Repräsentanz von Insider B ... = Grad an Insider-Repräsentanz. Die Summe erhöht sich je nach Ausprägung der Vertretung der Insider-Stakeholder.²⁰⁵

Die Variable "Trade offs" (ZKIG) spiegelt den Grad an Zielkonflikten innerhalb der Anspruchsgruppen wider und konnte direkt aus dem Fragebogen übernommen werden.

Zusammenfassend ergibt sich folgendes logistisches Regressionsmodell:

$$\log\left(\frac{\text{prob}(\text{interface_gov})}{1 - \text{prob}(\text{interface_gov})}\right) = \alpha + \beta_{HF}HF + \beta_{SW}SW + \beta_{TS}TS + \beta_{LI}LI + \beta_{RF}RF + \beta_{Ins}Ins + \beta_{Div}Div \\ + \beta_{size}SIZE + \beta_{age}AGE + \beta_{tax}TAX + \beta_{perf}PERF + \beta_{TO}TO$$

<i>HF</i>	Hardfacts
<i>SW</i>	Strategic importance
<i>TS</i>	Level of stakeholder representation role
<i>LI</i>	Level of indirect representation of clients
<i>RF</i>	Level of risk
<i>Ins</i>	Level of insider representation
<i>Div</i>	Level of board diversification
<i>SIZE</i>	Organizational size
<i>AGE</i>	Organizational age
<i>TAX</i>	Tax status
<i>PERF</i>	Financial growth
<i>TO</i>	Trade offs/Zielkonflikte

Tabelle 26: Variablenindex des logistischen Regressionsmodells

8.1.1.2 Darstellung der Items

"Wer ist in Ihrer Organisation für die strategische Planung (langfristig, auf Erfolg ausgerichtet) verantwortlich?"^{a)}

Board/Aufsichtsorgan

Top-Management

Kaufmännische Leitung

Sonstige (wenn möglich, bitte anführen)

"Wie viele Mitarbeiter umfasst Ihre Organisation?"^{b)}

"Wann wurde die Organisation gegründet?"^{b)}

"Ist Ihre Organisation steuerbefreit?"^{b)}

"Wie stark ist Ihre Organisation innerhalb der vergangenen 5 Jahre bezogen auf jährlich zur Verfügung stehende Finanzmittel (Einnahmen in Prozent) ungefähr gewachsen?"^{b)}

"Welche generelle Rolle spielt langfristige, auf Erfolg ausgerichtete, strategische Planung für Ihre Organisation?"^{b)}

²⁰⁵ Mathematische Formel: $\sum (Ins_1 + Ins_2 + \dots Ins_n)$

"Die Aufgabe des Aufsichtsorgans (Board) ist es vor allem, schutzbedürftige Interessen von Interessensgruppen wahrzunehmen, die sonst unberücksichtigt blieben."^{c)}

"Die Ansprüche unserer Leistungsempfänger werden in starkem Maße indirekt, d.h. durch andere Interessensgruppen (Geldgeber, Öffentlichkeit...) vertreten."^{c)}

"Wie schätzen Sie die Unsicherheit im Unternehmensumfeld in Bezug auf folgende Faktoren ein?"^{b)}

"Wie stark sind die folgenden Interessensgruppen in Aufsichtsorganen (z.B. Heimsicht, Patientenanwaltschaft, Magistrat, "Board", etc.) Ihrer Organisation vertreten?"^{c)}

"Wie stark widersprüchlich (konfliktär) sind Ihrer Einschätzung nach die Ziele der für Ihre Organisation besonders relevanten Interessensgruppen?"^{d)}

a) Die offenen Antworten wurden den anderen Kategorien zugeordnet; dies war inhaltlich in ausnahmslos allen Fällen möglich.

b) Siehe deskriptive Analyse.

c) Siebenstufige Antwortskala: von (1) gar nicht bis (7) sehr stark

d) Siebenstufige Antwortskala: von (1) Sehr stark bis (7) alle wichtigen Interessensgruppen haben die gleichen Ziele

8.1.1.3 Ablauf und Ergebnis der Hypothesenprüfung

Das Modell wurde in einem iterativen Prozess aufgebaut, indem bei jeder Analyse mehr unabhängige Variablen miteinbezogen wurden, die die abhängige Variable (*interface_gov*) erklären sollen.

Variablen/Modell	1			2			3			4		
	B	Wald	Exp(B)	B	Wald	Exp(B)	B	Wald	Exp(B)	B	Wald	Exp(B)
Size	0,021	0,042	1,022	0,049	0,200	1,050	0,049	0,201	1,051	0,084	0,550	1,088
Age	0,059	0,072	1,061	-0,001	0,000	0,999	0,004	0,000	1,004	0,001	0,000	1,001
Tax status (kategorial)					9,150			9,287			8,897	
				-1,130	5,589	0,323	-1,097	5,209	0,334	-1,098	5,138	0,334
				-1,463	8,895	0,232	-1,496	9,141	0,224	-1,477	8,721	0,228
Financial performance							0,746	1,072	2,108	0,667	0,830	1,949
Hard fact orientation										0,400	2,347	1,492
Nagelkerke R Square			0,001			0,094			0,104			0,125
Cox & Snell R Square			0,001			0,069			0,077			0,092
-2 log Likelihood			195,218			184,819			183,660			181,253
Chi-square			0,153			10,552			11,712			14,118
Significance			0,926			0,032			0,039			0,028

Variablen/Modell	5			6			7			8		
	B	Wald	Exp(B)	B	Wald	Exp(B)	B	Wald	Exp(B)	B	Wald	Exp(B)
Size	0,095	0,659	1,100	0,161	1,612	1,175	0,160	1,588	1,174	0,159	1,554	1,173
Age	-0,015	0,004	0,985	-0,030	0,014	0,971	-0,024	0,009	0,976	-0,025	0,010	0,975
Tax status (kategorial)		7,605			7,061			7,003			6,741	
	-1,040	4,311	0,353	-0,921	3,252	0,398	-0,931	3,282	0,394	-0,926	3,210	0,396
	-1,407	7,482	0,245	-1,400	7,054	0,247	-1,395	6,984	0,248	-1,387	6,723	0,250
Financial performance	0,633	0,737	1,883	0,900	1,306	2,459	0,913	1,333	2,491	0,911	1,328	2,488
Hard fact orientation	0,421	2,507	1,524	0,416	2,351	1,517	0,415	2,334	1,514	0,410	2,179	1,506
Strategic importance	0,390	7,313	1,476	0,387	6,935	1,472	0,388	6,959	1,475	0,392	6,665	1,480
Stakeholder repr.				0,155	1,577	1,168	0,155	1,565	1,167	0,157	1,554	1,170
Indirect repr. of clients				-0,158	2,034	0,853	-0,157	1,969	0,855	-0,155	1,911	0,856
Risk factor							0,036	0,033	1,036	0,034	0,029	1,034

Insider representation						-0,003	0,009	0,997
<i>Nagelkerke R Square</i>		0,188		0,211		0,211		0,211
<i>Cox & Snell R Square</i>		0,138		0,155		0,155		0,155
<i>-2 log Likelihood</i>		173,534		170,613		170,579		170,571
<i>Chi-square</i>		21,837		24,759		24,792		24,801
<i>Significance</i>		0,003		0,003		0,006		0,010

<i>Variablen/Modell</i>	9			10: Hauptmodell			11		
	B	Wald	Exp(B)	B	Wald	Exp(B)	B	Wald	Exp(B)
Size	0,179	1,830	1,196	0,158	1,351	1,171	0,157	1,322	1,170
Age	0,006	0,000	1,006	0,014	0,003	1,014	0,010	0,002	1,010
Tax status (kategorial)		5,099			4,972			4,944	
	-0,761	2,089	0,467	-0,723	1,862	0,485	-0,733	1,890	0,480
	-1,225	5,099	0,294	-1,211	4,964	0,298	-1,209	4,941	0,299
Financial performance	1,130	1,915	3,096	1,165	2,057	3,207	1,185	2,079	3,270
Hard fact orientation	0,505	3,171	1,657	0,524	3,352	1,688	0,529	3,384	1,698
Strategic importance	0,476	8,747	1,610	0,484	8,881	1,623	0,486	8,919	1,625
Stakeholder repr.	0,164	1,646	1,178	0,166	1,691	1,181	0,167	1,707	1,182
Indirect repr. of clients	-0,234	3,852	0,791	-0,243	4,058	0,784	-0,246	4,072	0,782
Risk factor	0,059	0,085	1,061	0,092	0,199	1,097	0,092	0,199	1,097
Insider representation	-0,077	2,379	0,926	-0,071	1,980	0,931	-0,072	2,006	0,930
Board diversification	0,282	5,327	1,326	0,281	5,270	1,324	0,284	5,241	1,329
Trade-offs				-0,087	0,577	0,917	-0,086	0,565	0,918
Involvement							-0,054	0,030	0,948
<i>Nagelkerke R Square</i>			0,254			0,259			0,259
<i>Cox & Snell R Square</i>			0,187			0,190			0,190
<i>-2 log Likelihood</i>			164,926			164,347			164,317
<i>Chi-square</i>			30,445			31,025			31,055
<i>Significance</i>			0,002			0,003			0,005

Tabelle 27: Iterativer Aufbau des logistischen Regressionsmodells

Mit den ersten beiden Variablen "Organizational size" und "Organizational age" konnte, wie aus der obenstehenden Tabelle hervorgeht, lediglich ein *Nagelkerke R²* von 0,001 erreicht werden, allerdings konnte das Modell mit jeder weiter zugefügten Variable verbessert werden, bis ein *Nagelkerke R²* von 0,259 erzielt wurde.²⁰⁶ Dies ist bei Studien dieser Art mehr als akzeptabel.²⁰⁷ Im Anschluss wurde noch eine weitere Variable, die besagt, wer in der Organisation an der strategischen Entscheidungsfindung beteiligt ist, hinzugefügt, um zu kontrollieren, ob *Nagelkerke R²* noch weiter verbessert werden kann. Dies konnte nicht bestätigt werden (*Nagelkerke R²* von 0,259). Das Cox & Snell *R²* liegt im finalen Modell (Modell 10) bei 0,190, wird aber durch das *Nagelkerke R²* nach oben korrigiert.²⁰⁸ Der Likelihood-Wert *-2LL* konnte ebenfalls immer mehr verringert werden und liegt im Endmodell bei 164,347.²⁰⁹

In der Folge sollen nun die einzelnen unabhängigen Variablen des finalen Modells in Zusammenhang mit der zu erklärenden Größe gebracht und analysiert werden.

²⁰⁶ 11,4% (19 Organisationen) der Fälle sind Missing Values und aufgrund von Outliers mussten drei Fälle aus der Analyse ausgenommen werden; d.h. das Modell wurde auf Basis von 147 Organisationen durchgeführt.

²⁰⁷ Die Anzahl der vergleichbaren Studien ist sehr gering. Der Vergleich wird durch die Tatsache erschwert, dass kaum logistische Regressionsmodelle in diesem Zusammenhang durchgeführt wurden. Jedoch in einer vergleichbaren Studie von Behn/DeVries/Lin (2004) konnte ein *R²* von 0,239 erreicht werden. Bei vergleichbaren Studien, die mit anderen statistischen Analysemodellen arbeiten, wurde kein *R²* angegeben, sondern ein "normed fit index" (Judge/Zeithaml 1992b, 782), der mit einem Wert von 0,925 gerade über dem heuristischen Level von 0,9 liegt. Bei der zweiten empirischen Studie von Judge und Zeithaml (1992a) konnte ein *R²* von 0,398 erreicht werden. Ein Modell in einer Studie von Beekun/Stedham/Young (1998) erreicht ein *R²* von 0,15.

²⁰⁸ "The Cox and Snell *R²* measure operates in the same manner, with higher values indicating greater model fit. However, this measure is limited in that it cannot reach the maximum value of 1, so Nagelkerke proposed a modification that had the range 0 to 1. Both of these additional measures are interpreted as reflecting the amount of variation accounted for by the logistic model, with 1.0 indicating perfect model fit." (Hair et al. 2006, 362).

²⁰⁹ Für die Details der SPSS-Outputs siehe Anhang, Abschnitt "Dokumentation der statistischen Auswertungen aus SPSS".

- Bezüglich der Organisationsgröße wurde ein negativer Zusammenhang in der Hypothese angenommen, der sich mit einem positiven Koeffizienten (B) nicht bestätigt. Wenn die Größe der NPO um eine Einheit zunimmt, wird die Wahrscheinlichkeit der Zusammenarbeit zwischen Board und Management (im Vergleich zur Nicht-Zusammenarbeit) mit einem exponentiellen Koeffizienten ($\text{Exp}(B)$)²¹⁰ von 1,171 um 17% erhöht. Das Signifikanzniveau ist allerdings nicht sehr hoch ($p = 0,245$). Dies bedeutet, es besteht, wenn überhaupt, ein positiver Zusammenhang zwischen Organisationsgröße und Interface-Governance.
- Der Zusammenhang zwischen Alter und Interface-Governance ist ebenfalls nicht herzustellen: Mit einem exponentiellen Koeffizienten von 1,014 wird ein positiver Zusammenhang deutlich, d.h. nimmt die Variable Alter um eine Einheit zu, so steigt auch die Wahrscheinlichkeit der Interface-Governance; allerdings nur um ca. 1%. Es muss jedoch deutlich festgestellt werden, dass das Signifikanzniveau unzureichend ist, einen Zusammenhang zu konstatieren. Somit wird die Hypothese insgesamt falsifiziert.
- Hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Steuerpflichtigkeit einer Organisation und Interface-Governance, kann die Hypothese der negativen Korrelation eindeutig bestätigt werden. Wird die Variable um eine Einheit erhöht – also nimmt die Steuerpflichtigkeit zu – so wird die Wahrscheinlichkeit der Zusammenarbeit zwischen Board und Management im ersten Schritt von steuerbefreit, d.h. die Organisation ist dann steuerbegünstigt, um 51,5% reduziert ($\text{Exp}(B) = 0,485$), während zum Status der Steuerpflicht sogar die Wahrscheinlichkeit um 70% abnimmt ($\text{Exp}(B) = 0,298$); dies ist überdies signifikant mit einem Signifikanzniveau von 0,026.

Variable	Exp(B)	Odds
STR		
STR(1)	0,485	-0,515
STR(2)	0,298	-0,702

Tabelle 28: Odds ratios der Variable "Tax status"

- Die folgende Hypothese, der unterstellte negative Zusammenhang zwischen finanzieller Performance bzw. Wachstum und Interface-Governance, also der gemeinsamen strategischen Entscheidungsfindung zwischen Board und Management, kann nicht bestätigt werden. Nimmt die Einheit der Variable "Financial performance" um eine Einheit zu, so wird die Wahrscheinlichkeit der Interface-Governance um mehr als das Dreifache erhöht, d.h. je besser das finanzielle Wachstum, desto wahrscheinlicher eine Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsorgan und dem verantwortlichen Management. Die Hypothese kann zwar nicht bestätigt werden, allerdings ist ein starker positiver Zusammenhang festzustellen ($p = 0,152$).
- Mit einer Odds ratio von 1,688 wird deutlich, dass die Wahrscheinlichkeit, dass Interface-Governance durchgeführt wird, im Falle von verstärkter Orientierung an Behörden und dem Markt um beinahe 70% zunimmt. Somit kann die Hypothese eindeutig bestätigt werden, wie auch die Signifikanzwert zeigt ($p = 0,067$).
- Die Hypothese, dass eine positive Korrelation zwischen der Bedeutung von Strategie und Interface-Governance vorhanden ist, kann eindeutig verifiziert werden. Je wichtiger die Strategie, desto mehr wird die Wahrscheinlichkeit der Interface-Governance erhöht. Dies lässt

²¹⁰ Zur Interpretation der Koeffizienten siehe im Detail Hair et al. 2006.

sich mit einem exponentiellen Koeffizienten von 1,623 und einem Signifikanzniveau von 0,003 klar feststellen (Wahrscheinlichkeit der Interface-Governance steigt um 62%, wenn die Variable "Bedeutung der Strategie" um eine Einheit zunimmt).

- Der Zusammenhang zwischen der Verantwortlichkeit gegenüber den Stakeholdern und den koalitionären Entscheidungen bezüglich Strategiefragen zwischen Aufsichtsorgan und Top-Management wurde durch zwei Variablen gemessen, wobei mit der Zunahme um eine Einheit der Variablen "Level of stakeholder representation role" die Wahrscheinlichkeit der Interface-Governance um 18% zunimmt ($\text{Exp}(B) = 1,181$). Im Gegensatz dazu sinkt die Wahrscheinlichkeit um 21%, wenn die Variable "Level of indirect representation of clients" um eine Einheit erhöht wird. Dies ist insofern sinnvoll, als dass die erste erwähnte Variable tatsächlich der Schutzfunktion der Anspruchsgruppen durch das Board entspricht und somit auch inhaltlich gewichtiger ist. Die Hypothese kann somit bejaht werden.

Variable	Exp(B)	Odds
TopSchutz	1,181	0,181
LEindirekt	0,784	-0,216

Tabelle 29: Odds ratios des Konstrukts "Stakeholder responsiveness"

- Der angenommene positive Zusammenhang zwischen erhöhtem Risiko und Zusammenarbeit Board/Management kann zwar bestätigt werden ($\text{Exp}(B) = 1,097$), allerdings lässt das Signifikanzniveau zu wünschen übrig ($p = 0,655$).
- Mit einer Odds ratio von 0,931 kann die Hypothese über den negativen Zusammenhang zwischen Insider-Repräsentanz und Interface-Governance gerade noch bestätigt werden. Nimmt die Variable um eine Einheit zu, so sinkt die Wahrscheinlichkeit der Zusammenarbeit um 7%.

Variable	Exp(B)	Odds
Insider_VIG	0,931	-0,069
Diversific_VIG	1,324	0,324

Tabelle 30: Odds ratios der Variablen "Level of insider representation" bzw. "Level of board diversification"

Bezüglich des Zusammenhangs zwischen der Diversität am Board und Interface-Governance, der als positiv angenommen wurde, kann ebenfalls eine Verifizierung diagnostiziert werden. Mit einem exponentiellen Koeffizienten von 1,324 wird deutlich, dass bei Erhöhung der Variable "Level of board diversification" um eine Einheit, die Wahrscheinlichkeit des Eintretens der Interface-Governance um 32,4% zunimmt und dies auf einem Signifikanzniveau von 0,022.

- Analysiert man den Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein von Zielkonflikten und Interface-Governance, so muss die Hypothese falsifiziert werden. Die Wahrscheinlichkeit der Interface-Governance sinkt um 8% ($\text{Exp}(B) = 0,917$), wenn die Variable "Tradeoffs" um eine Einheit erhöht wird. D.h. je mehr Zielkonflikte, desto weniger arbeiten Board und Management in strategischen Entscheidungsfragen zusammen. An dieser Stelle muss allerdings wieder darauf hingewiesen werden, dass das Signifikanzniveau bei 0,448 liegt, also eine gültige Aussage über diesen Zusammenhang schwierig ist.

- Die letzte Variable, die noch zur Verbesserung des Modells miteinbezogen wurde, ist "Level of board involvement". Es wird ein negativer Zusammenhang mit dem Ereignis Interface-Governance ersichtlich, wobei die Wahrscheinlichkeit um 5% sinkt, wenn die Variable um eine Einheit erhöht wird. Inhaltlich kann dies so erklärt werden, dass je mehr das Aufsichtsorgan die strategische Planung bestimmt, desto weniger Zusammenarbeit ist zwischen Board und Management verfolgt wird – das Board fällt Entscheidungen somit allein. Allerdings ist diese Variable nicht signifikant ($p = 0,862$)

Abschließend kann festgestellt werden, dass die meisten angenommenen Zusammenhänge festgestellt werden konnten. Von zwölf verwendeten unabhängigen Variablen haben sich 6 als signifikant herausgestellt. Im zukünftigen Forschungsfall sollte die Verbesserung der Konstrukte im Vordergrund stehen, um das Signifikanzniveau in den anderen Fällen erhöhen zu können. Eine Gesamtdiskussion der Ergebnisse findet im Kapitel "Resümee und Diskussion" statt.

8.1.2 Zusammenhang Interface-Governance – finanzielle Performance

Die Hypothese lautet folgendermaßen:

H4a: Der Grad der Interface-Governance korreliert positiv mit der finanziellen Performance der Organisation.

8.1.2.1 Methode und Operationalisierung der Konstrukte

Die Board-Mitwirkung am strategischen Entscheidungsfindungsprozess wurde durch den Grad an aktiver Beteiligung bei strategischen Entscheidungsfragen gemessen. Das höchste Niveau an Board-Beteiligung ist bei alleiniger strategischer Planung durch das Board gewährleistet, während bei Ausführung der Strategie durch das Top-Management von dem zweithöchsten Rang gesprochen werden kann, da dies in Abstimmung mit dem Board bzw. unter der Kontrolle des Aufsichtsorgans durchgeführt werden muss (diese Tatsache ist durch die Gesetzeslage und Statuten vorgesehen). Der niedrigste Grad liegt bei Durchführung der Strategie durch die kaufmännische Leitung vor, da die hierarchische Distanz bereits sehr groß ist und das Top-Management dieser vorgesetzt ist. Die kaufmännische Leitung berichtet daher an das Top-Management und der Abstimmungsaufwand mit dem Board ist relativ gering.

Die finanzielle Performance der Organisation wurde durch das finanzielle Wachstum in den letzten fünf Jahren gemessen, wobei das relative Wachstum als Anteil an den Gesamteinnahmen der Organisationen angegeben wurde.

Zur weiteren Verständnisvertiefung, allerdings nicht zur direkten Hypothesenprüfung, wurden noch weitere Parameter abgefragt, die unter dem Konstrukt der Grad an Strategie-Bedeutung zusammengefasst werden können; dazu zählen beispielsweise die Zufriedenheit der Stakeholder (siehe Abschnitt "Darstellung der Items" weiter unten) oder auch die Board-Zusammensetzung bzw. die Diversität im Board. Die Berechnung des Grades an Diversität wurde bereits für das logistische Regressionsmodell beschrieben.²¹¹ Die Risikoerwartungen des Top-Managements wurden ebenfalls abgefragt, sowie das Verständnis des Aufsichtsorgans der Schutzverpflichtung gegenüber den Stakeholdern.

²¹¹ Mathematische Formel: $\sum (|StH_1| + |StH_2| + \dots |StH_n|)$

8.1.2.2 Darstellung der Items

"Wer ist in Ihrer Organisation für die strategische Planung (langfristig, auf Erfolg ausgerichtet) verantwortlich?"^{a)}

"Wie stark ist Ihre Organisation innerhalb der vergangenen 5 Jahre bezogen auf jährlich zur Verfügung stehende Finanzmittel (Einnahmen in Prozent) ungefähr gewachsen?"^{b)}

"Wie schätzen Sie die Unsicherheit im Unternehmensumfeld in Bezug auf folgende Faktoren ein?"^{b)}

"Wie stark sind die folgenden Interessensgruppen in Aufsichtsorganen (z.B. Heimsicht, Patientenanwaltschaft, Magistrat, "Board", etc.) Ihrer Organisation vertreten?"^{a)}

"Sind Ihrer Einschätzung nach folgende Interessensgruppen zufrieden mit der Tätigkeit Ihrer Organisation?"^{c)}

"Die Aufgabe des Aufsichtsorgans (Board) ist es vor allem, schutzbedürftige Interessen von Interessensgruppen wahrzunehmen, die sonst unberücksichtigt blieben."^{a)}

"Wie wird Ihre Organisation finanziert (ungefähr in % aller jährlichen Einnahmen)?"^{b)}

a) Siehe Regressionsmodell.

b) Siehe deskriptive Analyse.

c) Siebenstufige Antwortskala: von (1) gar nicht bis (7) sehr stark; dieselben Stakeholder-Gruppen waren auch Antwortgrundlage der folgenden Stakeholder-Frage.

8.1.2.3 Ablauf und Ergebnis der Hypothesenprüfung

Wenn man das Sample rein deskriptiv hinsichtlich der finanziellen Wachstumsentwicklungen in den letzten fünf Jahren untersucht, so zeigt sich, dass der Großteil der Organisationen (81%) sehr wohl finanzielles Wachstum in diesem Zeitraum vorzuweisen hat. Lediglich knapp 8% ist nicht größer geworden. Von 11,4% der NPOs wurde dazu keine Angabe gemacht, wie aus der folgenden Darstellung hervorgeht.

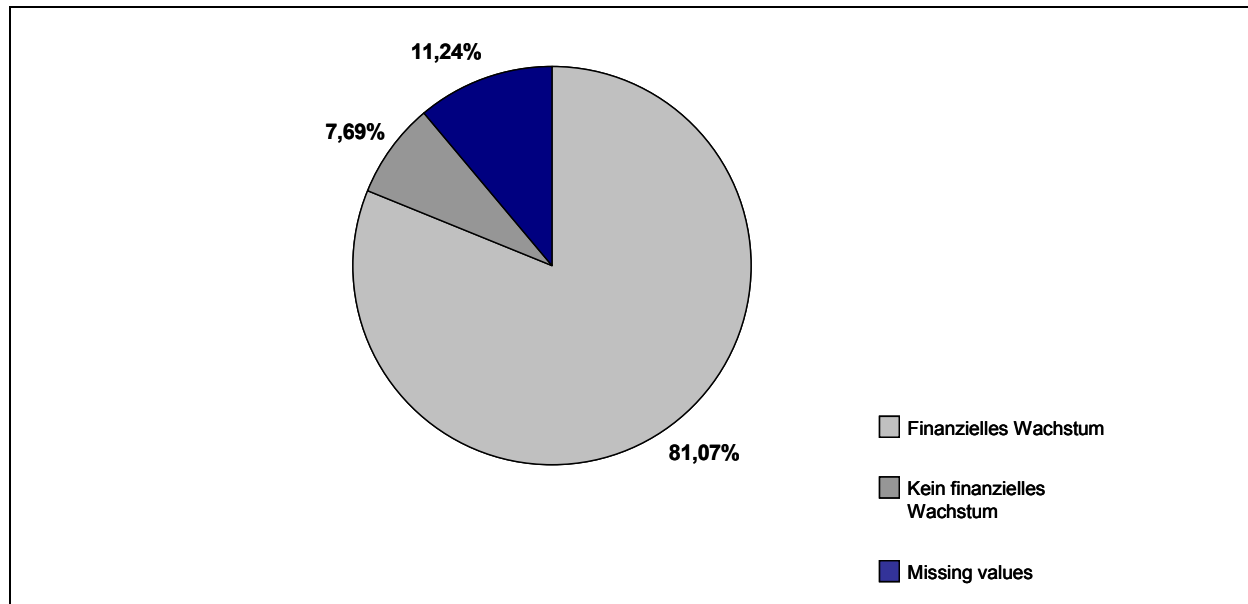


Abbildung 19: Darstellung des finanziellen Wachstums in den letzten fünf Jahren

In Abbildung 20 zeigt sich, dass in den meisten NPOs die strategische Planung in den Händen des Managements liegt. 62,7% der befragten Organisationen geben dies an, während in knapp 18% der Fälle das Board bzw. das Aufsichtsorgan den strategischen Entscheidungsprozess durchführt.²¹²

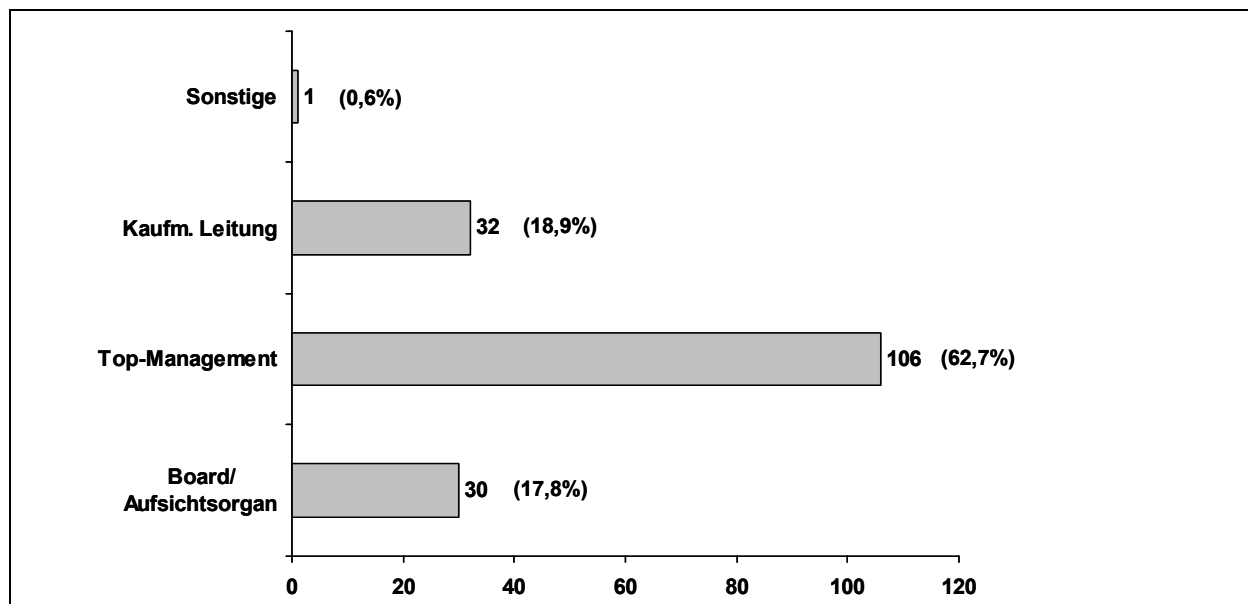


Abbildung 20: Darstellung der Organisationen mit Board-Mitwirkung am strategischen Entscheidungsfindungsprozess

Die Hypothese wurde mittels der bivariaten Korrelationsmethode getestet. Der Korrelationskoeffizient nach *Pearson* misst die Stärke und Richtung eines linearen Zusammenhangs auf seinem

²¹² Der Rest der Organisationen (11,24%) gaben keine Auskunft zu ihrer finanziellen Situation, wodurch die Analyse anhand von 150 Organisationen durchgeführt wurde.

Signifikanzniveau.²¹³ Der angenommene Zusammenhang kann demnach mit einem Korrelationskoeffizienten von 0,147 ($p > 0,5$) nicht verifiziert werden. Somit kann im vorliegenden Sample nicht davon ausgegangen werden, dass die Board-Mitwirkung am strategischen Entscheidungsfindungsprozess eine positive Wirkung auf die finanzielle Performance der Organisationen beiträgt und die aus der Literatur entwickelte Hypothese ist somit falsifiziert. In der Diskussion soll darauf noch weiter eingegangen werden.

		Finanzielle Performance
Risiko Finanzquellen	Pearson Correlation	-,202(*)
	Sig. (2-tailed)	0,013
	N	150
Risiko rechtl. Beding.	Pearson Correlation	-0,156
	Sig. (2-tailed)	0,056
	N	150
Risiko Bedürfnisse LE	Pearson Correlation	-,200(*)
	Sig. (2-tailed)	0,014
	N	150
Risiko Markt	Pearson Correlation	-0,118
	Sig. (2-tailed)	0,151
	N	150
Board-Mitwirkung	Pearson Correlation	0,147
	Sig. (2-tailed)	0,072
	N	150
Board-Diversität	Pearson Correlation	-,165(*)
	Sig. (2-tailed)	0,044
	N	150
*	Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).	
**	Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).	

Tabelle 31: Korrelationsmatrix zwischen der finanziellen Performance und der strategischen Board-Mitwirkung, der Board-Diversität und Risikoeinschätzungen

Hinsichtlich des Risikos bezüglich künftiger Finanzquellen ist allerdings ein negativer Zusammenhang mit dem finanziellen Wachstumspotenzial feststellbar: Je mehr Risiko hinsichtlich der künftigen Ressourcenherkunft besteht, desto weniger Wachstum wird konstatiert ($Pearson = -0,202$, $p < 0,05$). Dasselbe gilt im Falle der Risikoeinschätzung gegenüber den Bedürfnissen der Kunden; auch hier wird eine negative Korrelation beobachtet ($Pearson = -0,200$, $p < 0,05$). Bezüglich des Marktrisikos oder den rechtlichen Bedingungen ist wiederum kein Zusammenhang feststellbar.

Interessant ist auch, dass zwischen der Diversität der Board-Zusammensetzung und der finanziellen Performance einer Organisation ebenfalls eine leicht negative Verbindung zu beobachten ist ($Pearson = -0,165$, $p < 0,05$): Je größer die Diversität im Board, desto geringer die finanzielle Performance der Organisation.

²¹³ Allgemein kann folgende Definition zum besseren Verständnis herangezogen werden: "Correlation coefficient (r): Coefficient that indicates the strength of the association between any two metric variables. The sign (+ or -) indicates the direction of the relationship. The value can range from +1 to -1, with +1 indicating a perfect positive relationship, 0 indicating no relationship, and -1 indicating a perfect negative or reverse relationship (as one variable grows larger, the other variable grows smaller)." (Hair et al. 2006, 171).

Untersucht man weiter die Zufriedenheit der einzelnen Stakeholder-Gruppen und setzt sie in Zusammenhang mit der finanziellen Performance, so ist auffallend, dass dies in den meisten Fällen keinerlei Einfluss auf die Zufriedenheit der Anspruchsgruppen hat. Allerdings zeigt der Korrelationskoeffizient einen starken negativen Zusammenhang im Falle der Medien ($Pearson = -0,225$, $p < 0,01$), d.h. je besser die finanzielle Performance der NPO, desto negativer stehen die Medien der Organisation gegenüber. Auch der Zusammenhang Performance und Staat zeigt eine signifikant negative Ausrichtung mit einem Koeffizienten von $-0,257$ ($p < 0,01$). Diese interessante Erkenntnis soll zu einem späteren Zeitpunkt noch diskutiert werden.

		Zufrieden- heit	Zufrieden- heit	Zufrieden- heit	Zufrieden- heit	Zufrieden- heit
		ea MA	bez. MA	Träger	Medien	Kranken- kassen
Finanzielle Performance	Pearson					
	Correlation	-0,01	-0,143	-0,072	-0,225(**)	-0,05
	Sig. (2-tailed)	0,903	0,081	0,382	0,006	0,545
	N	150	150	150	150	150
		Körper- schaften	Staat	Leistungs- empfänger	Spender	Gründer
Finanzielle Performance	Pearson					
	Correlation	0,024	-0,257(**)	-0,11	-0,09	0,002
	Sig. (2-tailed)	0,77	0,001	0,182	0,272	0,982
	N	150	150	150	150	150
**		Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				
*		Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				

Tabelle 32: Zusammenhänge der Stakeholder-Zufriedenheit mit der finanziellen Performance der Organisationen

Betrachtet man die Finanzierungsstruktur der Organisationen und die finanzielle Performance, so kann bei den meisten Mittelquellen kein Zusammenhang mit Wachstum festgestellt werden. Allerdings wurde ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen der Ressourcenquelle der Kleinspender mit finanzieller Performance beobachtet: Je mehr Mittel von Kleinspendern zur Verfügung gestellt werden, desto mehr kann die Organisation wachsen ($Pearson = 0,223$, $p < 0,01$).

		Staat- liche Mittel	Direkte Zahl- ungen der LE	Mittel Gross- spender	Mittel Klein- spender	Mittel Kran- ken- kassen	Sonstige Mittel	Level of stake- holder rep.role
Finanzielle Performance	Pearson							
	Correlation	-0,1	-0,046	-0,049	0,223(**)	0,029	0,009	-0,191(*)
	Sig. (2-tailed)	0,222	0,578	0,548	0,006	0,723	0,913	0,019
	N	150	150	150	150	150	150	150
**		Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
*		Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

Tabelle 33: Korrelationsmatrix finanzielle Performance vs. Finanzierungsstruktur bzw. Schutzrolle des Managements gegenüber Anspruchsgruppen

Abschließend wurde noch die Board-Rolle, die schutzbedürftigen Stakeholdern-Interessen zu verfolgen (siehe dazu auch H4e) mit der finanziellen Performance in Zusammenhang gebracht und interessanterweise weist der Korrelationskoeffizient einen negativen Wert ($Pearson = -0,191$, $p < 0,05$) auf. Je mehr demnach das Aufsichtsorgan die Schutzfunktion ausübt, desto geringer ist die finanzielle

Performance. Auch dies soll in der an dieses Kapitel anschließenden Diskussion näher analysiert werden.

8.1.3 Zusammenhänge Governance-Struktur bzw. Governance-Einfluss auf Strategie mit Effizienz und Effektivität

Die folgenden Hypothesen sollen Aufschluss über Effizienz und organisationale Effektivität bringen:

H4b: Der Grad der Interface-Governance korreliert positiv mit organisationaler Effektivität.

H4c: Der Grad an Stakeholder-Responsiveness korreliert positiv mit organisationaler Effektivität.

H4d: Der Grad der Interface-Governance korreliert positiv mit organisationaler Effizienz.

8.1.3.1 Methode und Operationalisierung der Konstrukte

Bevor auf die einzelnen Konstrukte näher eingegangen wird, soll in einem ersten Schritt erklärt werden, wie der Grad an organisationaler Effektivität und der Grad an Effizienz mittels Faktoranalyse ermittelt wurden. Auf Basis der in der Literatur bereits vorhandenen Operationalisierungsmöglichkeiten von Effektivität und Effizienz²¹⁴ (Baruch/Ramalho 2006; Callen/Klein/Tinkelman 2003; Frumkin/Kim 2000; Gill 2005; Herman/Renz 1998, 1999, 2000; Jobome 2006; John/Senbet 1998; Nobbie/Brudney 2003; Sowa/Coleman Selden/Sandfort 2004; Warther 1998) wurden Items entwickelt, die durch die Faktoranalyse zu einer Variable zusammengefasst wurden. Bezüglich der Effektivität wurden die grundsätzliche Bedeutung von Strategie in der Organisation, das Vorhandensein eines Leitbilds und das Vorhandensein von qualitativ formulierten Organisationszielen zu einer Variablen (Level of effectiveness) zusammengefasst.²¹⁵ Die drei Variablen erklären über 56% der Varianz. Im Fall der Effizienz wurden mehr Variablen zusammengefasst: Kennzahlen zur Messung eingesetzter Ressourcen, produzierter Leistungen, des Grades der Zielerreichung, zur Bewertung und Evaluation des Erfolges von Projekten, die allgemeine Bedeutung von nicht- bzw. finanziellen, quantitativen und qualitativen Kennzahlen und auch die Tatsache, ob die Zielerreichung grundsätzlich mittels Kennzahlen gemessen werden kann.²¹⁶ Diese Variablen erklären über 55% der Varianz und weisen ein *Cronbach's Alpha* von 0,806 auf, womit die Reliabilität als gewährleistet gilt. Die folgenden beiden Tabellen geben genauer Auskunft über die Eigenwerte und den erklärten Prozentanteil der Varianz:

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,688	56,271	56,271	1,688	56,271	56,271
2	,797	26,556	82,827			
3	,515	17,173	100,000			

Tabelle 34: Total Variance Explained – Effektivität

²¹⁴ Siehe dazu im Detail Kapitel "Forschungsmodell und Hypothesen".

²¹⁵ Siehe weiter unten im Abschnitt "Dokumentation der statistischen Auswertungen aus SPSS" mehr Details zur statistischen Analyse.

²¹⁶ Siehe ebenfalls weiter unten im Abschnitt "Dokumentation der statistischen Auswertungen aus SPSS" mehr Details.

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,001	55,562	55,562	5,001	55,562	55,562
2	,921	10,238	65,800			
3	,785	8,717	74,517			
4	,563	6,256	80,773			
5	,549	6,099	86,872			
6	,452	5,022	91,894			
7	,290	3,221	95,114			
8	,251	2,790	97,904			
9	,189	2,096	100,000			

Tabelle 35: Total Variance Explained – Effizienz

Die Board-Mitwirkung am strategischen Entscheidungsfindungsprozess wurde, wie bereits oben beschrieben, durch den Grad an aktiver Beteiligung bei strategischen Entscheidungsfragen gemessen. Auch sämtliche Board-Merkmale (Stakeholder- und Insider-Repräsentanz, Diversität) wurden zum tieferen Verständnis mit organisationaler Effektivität bzw. Effizienz korreliert. Um den Grad der Insider-Repräsentanz zu erhalten, wurden, wie beim logistischen Regressionsmodell gezeigt, in einem ersten Schritt jene Stakeholder identifiziert, die als Insider der Organisationen gelten und durch eine Summenbildung ein messbarer Grad entwickelt.²¹⁷ Die Summe erhöht sich je nach Ausprägung der Vertretung der Insider-Stakeholder. Die Operationalisierung des Grads an Board-Diversität wurde bereits für Hypothese 4a und ebenfalls für das Regressionsmodell beschrieben.

Die strategische Orientierung der Organisation (Strategic orientation) wurde durch verschiedene Formen des Strategieverständnisses in unterschiedlichen Ausprägungen operationalisiert. Auf Grund der Annahme, dass die Mission von den Mitarbeitern ernsthafter verfolgt wird, also die Strategie einen größeren Bedeutungsumfang in der Organisation besitzt, wenn die Mitarbeiter stärker motiviert sind und deshalb auch proaktiv und ex ante Governance bereits durch die Mitarbeiter "gelebt" wird, wurden auch Angaben über die Motivationsfaktoren in die Analyse miteinbezogen.²¹⁸

8.1.3.2 Darstellung der Items

"Welche generelle Rolle spielt langfristige, auf Erfolg ausgerichtete, strategische Planung für Ihre Organisation?"^{a)}

"Gibt es in Ihrer Organisation einen formalisierten strategischen Planungsprozess?"^{b)}

"Existieren in Ihrer Organisation qualitativ formulierte 'oberste Organisationsziele', aus denen konkrete Maßnahmen abgeleitet werden?"^{c)}

²¹⁷ Mathematische Formel: $\sum (Ins_1 + Ins_2 + \dots + Ins_n)$

²¹⁸ Diese Analyse wurde wiederum anhand der 169 Organisationen durchgeführt. Diese Zahl ist, wie bereits dargestellt, das Ergebnis der Eliminierung jener Organisationen, die aufgrund ihrer unzureichenden Größe und der damit unterstellten schlechten Aussagekraft zu den Themen Strategie und Governance als ergebnisverzerrend charakterisiert wurden, sowie der Eliminierung der For Profit-Organisationen (ursprüngliche Anzahl der analysierfähigen Fragebögen (206) minus der Organisationen, die weniger als 10 bezahlte Mitarbeiter haben (9), minus der Organisationen, die weniger als 10 ehrenamtliche Mitarbeiter haben (6) ergibt Anzahl der Organisationen der deskriptiven Analyse (191) minus Anzahl der For Profit-Organisationen (22) ergibt Anzahl der Organisationen der vorliegenden Analyse (169)).

"Wie wichtig sind folgende Kennzahlen in Ihrer Organisation?"^{d)}

Kennzahlen zur Messung von eingesetzten Ressourcen (z.B. Arbeitsstunden, Spenden)

Kennzahlen zur Messung von produzierten Leistungen (z.B. im Falle von Krankenhäusern: Anzahl der durchgeführten Operationen)

Kennzahlen zur Messung des Grades der Zielerreichung (z.B. Heilungsquote bei durchgeführten Operationen)

Kennzahlen zur Bewertung und Evaluation des Erfolges von Projekten

Allgemeine Bedeutung finanzieller Kennzahlen

Allgemeine Bedeutung nicht-finanzieller Kennzahlen

Allgemeine Bedeutung quantitativer Kennzahlen

Allgemeine Bedeutung qualitativer Kennzahlen

"Inwiefern können Sie erkennen, ob Sie Fortschritte bei der Umsetzung der Mission/Organisationsziele machen?"^{e)}

Wir können die Zielerreichung gut anhand von konkreten Kennzahlen kontrollieren

"Wie stark sind die folgenden Interessensgruppen in Aufsichtsorganen (z.B. Heimsicht, Patientenanwaltschaft, Magistrat, "Board", etc.) Ihrer Organisation vertreten?"^{a)}

"Sind Ihrer Einschätzung nach folgende Interessensgruppen zufrieden mit der Tätigkeit Ihrer Organisation?"^{d)}

"Wer ist in Ihrer Organisation für die strategische Planung (langfristig, auf Erfolg ausgerichtet) verantwortlich?"^{d)}

"Die Aufgabe des Aufsichtsorgans (Board) ist es vor allem, schutzbedürftige Interessen von Interessensgruppen wahrzunehmen, die sonst unberücksichtigt blieben."^{a)}

"Die Ansprüche unserer Leistungsempfänger werden in starkem Maße indirekt, d.h. durch andere Interessensgruppen (Geldgeber, Öffentlichkeit...) vertreten."^{a)}

"Hauptaufgabe unseres Top-Managements ist es den Fortbestand unserer Organisation zu sichern."^{g)}

"Woraus leitet sich Ihre Strategie primär ab?"^{e)}

Bevor wir uns in neuen Projekten/Bereichen engagieren, orientieren wir uns daran, ob andere Organisationen diese Leistung bereits erbringen

Bevor wir uns in neuen Projekten/Bereichen engagieren, orientieren wir uns daran, ob die personellen und finanziellen Mittel bereitgestellt werden

Wenn Veränderungen des Umfelds erwartet werden, wird eine Adaption des Leistungsangebotes durchgeführt, um der Mission gerecht zu werden

Unsere Strategie besteht darin, stets zu überlegen, mit welchen Projekten/Maßnahmen wir unsere Mission am Besten umsetzen können

"Gibt es in Ihrer Organisation finanzielle Belohnung (z.B. Prämien, Boni) in Abhängigkeit vom Erreichen konkreter, in Kennzahlen gemessener Ziele?"

Ja, auf allen Management-Ebenen

Ja, aber nur für 'Oberes Management'

Nein

"Gibt es in Ihrer Organisation nicht-monetäre Anreizsysteme (z.B. Anerkennung, Beförderung, Erweiterung der Verantwortungsbereiche bei guter Leistung, etc.)?"

Ja, auf allen Management-Ebenen

Ja, aber nur für 'Oberes Management'

Nein

"Welche der folgenden Faktoren begründen Ihrer Erfahrung nach die Motivation der hauptamtlichen (bezahlten) Mitarbeiter, in Ihrer Organisation zu arbeiten?"^{e)}

Identifikation mit den Organisationszielen

Möglichkeit Arbeitserfahrung zu sammeln

Loyalität zur Organisation

"Wie schätzen Sie die Arbeitszufriedenheit Ihrer Mitarbeiter ein?"^{h)}

"Wie viele Mitarbeiter umfasst Ihre Organisation?"ⁱ⁾

a) Siehe Regressionsmodell.

b) Siehe deskriptive Analyse.

c) Siebenstufige Antwortskala: von (1) sehr umfassend vorhanden bis (7) nicht vorhanden

d) Siebenstufige Antwortskala: von (1) geringe bis (7) sehr hohe

e) Siebenstufige Antwortskala: von (1) trifft zu bis (7) trifft nicht zu

f) Siehe andere Hypothesen.

g) Siebenstufige Antwortskala: von (1) gar nicht bis (7) sehr stark

h) Siebenstufige Antwortskala: von (1) sehr niedrig bis (7) sehr hoch

i) Sieben Antwortkategorien: <10, -50, -100, -150, -200, -300, >300 (ea, bez.) Mitarbeiter

8.1.3.3 Ablauf und Ergebnis der Hypothesenprüfung

Untersucht man die Stakeholder-Beziehungen der Organisation und den Zusammenhang mit organisationaler Effektivität (H4c), so scheint hier mehrheitlich eine positive Korrelation feststellbar zu sein. Interessanterweise ist die Repräsentanz bestimmter Stakeholder im Board offensichtlich in Beziehung zu setzen mit der Effektivität der NPO. Allgemein kann ein stark signifikanter Zusammenhang zwischen der Vertretung von Insidern im Board mit Effektivität festgestellt werden ($Pearson = 0,254$, $p < 0,01$). Diese Beobachtung wird in der Detailanalyse unterstützt: Die Repräsentation der Gründer ($Pearson = 0,183$, $p < 0,05$), der Leistungsempfänger ($Pearson = 0,199$, $p = 0,01$), der ehrenamtlichen ($Pearson = 0,161$, $p < 0,05$) sowie der hauptamtlichen Mitarbeiter ($Pearson = 0,184$, $p < 0,05$) weisen alle signifikante positive Zusammenhänge mit der organisationalen Effektivität auf. Bei den restlichen Stakeholder-Gruppen ist kein Zusammenhang festzustellen, wie aus der untenstehenden Tabelle hervorgeht.

		Effektivität			Effektivität
Level of repres. Gründer	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,183(*) 0,017 169	Zufriedenheit ea MA	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,136 0,077 169
Level of repres. Leistungsempf.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,199(**) 0,01 169	Zufriedenheit bez. MA	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,272(**) 0 169
Level of repres. ea MA	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,161(*) 0,037 169	Zufriedenheit Träger	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,299(**) 0 169
Level of repres. bez. MA	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,184(*) 0,016 169	Zufriedenheit Medien	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,227(**) 0,003 169
Level of repres. Spender	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,066 0,391 169	Zufriedenheit Krankenkassen	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,203(**) 0,008 169
Level of repres. Staat	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,057 0,458 169	Zufriedenheit Körperschaften	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,294(**) 0 169
Level of repres. Medien	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,097 0,21 169	Zufriedenheit Staat	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,270(**) 0 169
Level of repres. Träger	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,035 0,656 169	Zufriedenheit Leistungsempf.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,128 0,097 169
Level of repres. Körperschaften	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-0,024 0,754 169	Zufriedenheit Spender	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,1 0,197 169
Level of repres. Krankenkassen	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-0,023 0,771 169	Zufriedenheit Gründer	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,174(*) 0,023 169
Insider-Repräsentanz	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,254(**) 0,001 169	Level of stakeholder rep. role	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,223(**) 0,004 169
Board-Diversität	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,044 0,569 169	Level of future existence security	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,231(**) 0,003 169
Level of board involvement	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,102 0,188 169	Level of indirect rep. of clients	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,093 0,231 169
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

Tabelle 36: Korrelationsmatrix zwischen Effektivität und Stakeholder-Responsiveness bzw. Governance

Bezüglich der Zufriedenheit der Stakeholder kann in den meisten Fällen eine stark signifikante positive Korrelation mit der Effektivität der Organisation beobachtet werden. Die Zufriedenheit der bezahlten Mitarbeiter (*Pearson* = 0,272, $p < 0,01$), der Träger (*Pearson* = 0,299, $p < 0,01$), der Medien (*Pearson* = 0,227, $p < 0,01$), der Krankenkassen (*Pearson* = 0,203, $p < 0,01$), Körperschaften (*Pearson* = 0,294, $p < 0,01$), des Staates (*Pearson* = 0,270, $p < 0,01$) und auch der Gründer (*Pearson* = 0,174, $p < 0,05$) steht jeweils in einer eindeutigen Beziehung zur Effektivität.

Ein ebenfalls stark signifikanter, positiver Zusammenhang ist zwischen der Effektivität und dem Verständnis des Boards, die schutzbedürftigen Interessen der Anspruchsgruppen zu verfolgen (Level of stakeholder representation role), zu konstatieren. Mit einem Korrelationskoeffizienten von 0,223 ($p < 0,01$) wird dies deutlich: Je mehr das Board die Schutzaufgabe gegenüber den Stakeholdern wahr, desto effektiver wird die Strategie der NPO verfolgt. Im Vergleich dazu ist kein Zusammenhang feststellbar zwischen der indirekten Vertretung der Interessen der Leistungsempfänger und der Effektivität der Organisationen (*Pearson* = 0,093). Betrachtet man allerdings die Management-Aufgabe, für den Fortbestand der Organisation nachhaltig zu sorgen, so ist hier wiederum eine stark signifikante, positive Korrelation zu beobachten (*Pearson* = 0,231, $p < 0,01$). Zusammenfassend kann die Hypothese 4c somit verifiziert werden.

Die Hypothese 4b kann allerdings nicht so eindeutig bestätigt werden. Beispielsweise ist kein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Grad an Board-Mitwirkung am strategischen Entscheidungsfindungsprozess und der Effektivität der Organisation zu beobachten (siehe Tabelle 36, rot markierter Bereich). Bei der Analyse der Zusammenhänge zwischen den unterschiedlichen Strategien und organisationaler Effektivität, ist festzustellen, dass in den Bereichen, wo eine Korrelation zu beobachten ist, lediglich ein negativer Zusammenhang festzustellen ist. Beispielsweise besteht ein stark negativer Zusammenhang zwischen dem Strategie-Verständnis, dass die Mission immer im Blickfeld steht und als Ausgangspunkt für jegliches Handeln darstellt, und der Effektivität (*Pearson* = -0,235, $p < 0,01$). Ebenfalls negative Korrelationen weisen die Strategie der Anpassung an Umweltveränderungen (*Pearson* = -0,196, $p < 0,05$) und die Strategieverfolgung auf Basis der vorhandenen Ressourcen (*Pearson* = -0,160, $p < 0,05$) mit organisationaler Effektivität auf.

Untersucht man die Beziehungen zwischen verschiedenen Motivationsfaktoren und Effektivität, so werden auch hier hauptsächlich signifikante, negative Korrelationen deutlich:

- Motivationsfaktor finanzielle Belohnung: Mit einem stark signifikantem, negativem Korrelationskoeffizienten (*Pearson* = -0,222, $p < 0,01$) kann ein negativer Zusammenhang zwischen finanzieller Belohnung und einer effektiven Organisation konstatiert werden, d.h. je mehr finanzielle Belohnungssysteme vorhanden sind, desto weniger effektiv werden die Handlungen in der Organisation gesetzt.
- Motivationsfaktor nicht-monetäre Anreize: Allerdings ist auch bei nicht-monetären Anreizsystemen eine negative Korrelation diagnostizierbar (*Pearson* = -0,228, $p < 0,01$). Somit ist eine interessante Diskussion und Interpretation im anschließenden Kapitel unumgänglich.
- Motivationsfaktor Identifikation mit den Organisationszielen: Die Identifikation mit den Zielen der Organisation weist ebenfalls einen stark signifikanten, negativen Korrelationskoeffizienten (*Pearson* = -0,215, $p < 0,01$) auf. Dies ist allerdings inhaltlich in Frage zu stellen.
- Motivationsfaktor Arbeitserfahrung: Die Korrelation zwischen Effektivität und der Motivation, Arbeitserfahrung sammeln zu können, ist stark signifikant und negativ, mit einem

Korrelationskoeffizienten von -0,211 ($p < 0,01$), d.h. je mehr hauptamtliche Mitarbeiter als Motivationsfaktor die Arbeitserfahrung sehen, desto ineffektiver verfolgt die Organisation ihre Mission.

- Motivationsfaktor Loyalität zur Organisation: Auch dieser Zusammenhang ist negativ, allerdings nicht so stark signifikant ($Pearson = -0,158$, $p < 0,05$).

Interessanterweise stellt sich aber eine deutliche, stark signifikante positive, Korrelation zwischen der Arbeitszufriedenheit der hauptamtlichen Mitarbeiter und der organisationalen Effektivität ein: Mit einem Korrelationskoeffizienten von 0,202 ($p < 0,01$) bedeutet dies, dass je zufriedener die Mitarbeiter sind, desto effektiver wird die Strategie der NPO verfolgt und Handlungen demgemäß ausgeführt (oder umgekehrt).

		Effektivität			Effektivität
Strategie durch andere beeinflusst	Pearson	-0,13	Motivation Identifikation	Pearson	-,215(**)
	Correlation			Correlation	
	Sig. (2-tailed)			Sig. (2-tailed)	
	N			N	
		0,093			0,005
		169			169
Strategie durch Adaption	Pearson	-,196(*)	Motivation Erfahrung	Pearson	-,211(**)
	Correlation			Correlation	
	Sig. (2-tailed)			Sig. (2-tailed)	
	N			N	
		0,01			0,006
		169			169
Strategie durch Mission beeinflusst	Pearson	-,235(**)	Motivation Loyalität	Pearson	-,158(*)
	Correlation			Correlation	
	Sig. (2-tailed)			Sig. (2-tailed)	
	N			N	
		0,002			0,04
		169			169
Strategie durch Ressourcen	Pearson	-,160(*)	Arbeitszufriedenheit	Pearson	,202(**)
	Correlation			Correlation	
	Sig. (2-tailed)			Sig. (2-tailed)	
	N			N	
		0,038			0,009
		169			169
Finanzielle Belohnung	Pearson	-,222(**)	nicht-monetäre Anreizsysteme	Pearson	-,228(**)
	Correlation			Correlation	
	Sig. (2-tailed)			Sig. (2-tailed)	
	N			N	
		0,004			0,003
		169			169
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

Tabelle 37: Korrelationsmatrix zwischen Effektivität und Strategieverständnis bzw. Motivationsfaktoren

Somit ist die Hypothese, dass, wenn die Schnittstelle Governance und Strategie bereits aktiv in einer Organisation gelebt wird, einen positiven Zusammenhang mit dem effektiven Organisationshandeln zur Folge hat, eher zu verneinen, wobei dies in der folgenden Diskussion noch näher erläutert wird.

Analysiert man die Zusammenhänge zwischen Fragen zum Thema der Stakeholder, Strategie und Governance mit der Effizienz der Organisation, so können ebenfalls interessante Beobachtungen zu Tage treten. Hypothese 4d stellt die Grundlage der folgenden Ausführung da. Im Gegensatz zu den Hypothesen, die sich mit der Effektivität der Organisation beschäftigen, wurden in diesem Fall teilweise andere Konstrukte verwendet, die eine bessere Aussagekraft hinsichtlich Effizienz aufweisen. Beispielsweise gilt in der Literatur das Vorhandensein eines institutionalisierten

Strategieprozesses als gute Voraussetzung um die Organisation effizient zu führen. Auch die NPO-Größe kann als Indikator für erhöhte Effizienz gesehen werden.

Betrachtet man den Zusammenhang zwischen der Bedeutung von Strategie in der Organisation und dem Grad an Effizienz, so ist eine stark signifikante, positive Korrelation festzustellen. Mit einem Koeffizienten von 0,396 ($p < 0,01$) gilt, je bedeutender Strategie in der Organisation vom Management wahrgenommen wird, desto effizienter agiert die gesamte NPO. Auch das Vorhandensein eines institutionalisierten, formalen Strategieprozesses weist stark signifikante, positive Zusammenhänge auf. Die einzelnen organisationalen Institutionen bzw. "Werkzeuge", die den Prozess vereinfachen, aber auch sicherstellen sollen, können jeweils getrennt von einander mit der Effizienz in Verbindung gebracht werden:

- Strategieklausur: Relativ starker, signifikant positiver Zusammenhang zwischen eingerichteten Strategieklausuren und Effizienz ($Pearson = 0,362$, $p < 0,01$);
- Mission-Meeting: Ebenfalls sehr starke, positive Korrelation zwischen Effizienz und Meetings, in denen die Mission weiter entwickelt und geschärft werden soll ($Pearson = 0,319$, $p < 0,01$);
- Leitbild/Mission Statement: Stark signifikante, positive Korrelation zwischen dem Vorhandensein eines Leitbilds und Effizienz der Organisation ($Pearson = 0,342$, $p < 0,01$);
- Umfeldanalyse: Absolut stärkster, hoch signifikanter, positiver Zusammenhang zwischen dem regelmäßigen Durchführen von Umfeldanalysen und organisationaler Effizienz, mit einem Korrelationskoeffizienten von 0,402 ($p < 0,01$);
- SWOT-Analyse: Auch im Falle der Stärken/Schwächen-Analyse kann ein positiver Zusammenhang konstatiert werden ($Pearson = 0,356$, $p < 0,01$);
- Portfolio-Analyse: Ein sehr hoher Korrelationskoeffizient ($Pearson = 0,385$, $p < 0,01$); weist auf einen stark signifikanten positiven Zusammenhang zwischen dem Durchführen von Portfolio-Analysen und der Effizienz der Organisation hin.

Interessanterweise wird eine negative Korrelation zwischen der Umsetzung der Strategie nach dem Top Down-Prinzip (oberste Hierarchieebene entscheidet über strategische Ausrichtung und setzt ohne Beteiligung anderer Hierarchieebenen nach unten durch) und Effizienz ($Pearson = -0,157$, $p < 0,05$) in diesen NPOs konstatiert.

Der angenommene Zusammenhang, dass mit Größe auch die Effizienz einer Organisation wächst, kann ebenfalls bestätigt werden: Mit einem Korrelationskoeffizienten nach *Pearson* von 0,291 ($p < 0,01$) kann eine stark signifikante, positive Korrelation bestätigt werden. Obwohl natürlich auch das Gegenteil angenommen werden kann, so scheint im NPO-Kontext zu gelten, dass je größer die Organisationen sind, desto mehr Wert legen sie auf effiziente Prozesse und Handlungen (siehe auch Diskussion im Anschluss).

Betrachtet man wiederum die Governance-Institution Board, so kann zwischen dem Grad an Insider-Repräsentanz und Effizienz eine positive Korrelation festgestellt werden ($Pearson = 0,166$, $p < 0,01$). Allerdings ist wiederum keine Korrelation mit dem Grad an der Board-Mitwirkung am strategischen Entscheidungsfindungsprozess feststellbar.

		Effizienz			Effizienz
Zufriedenheit ea MA	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,015 0,849 169	Level of future existence security	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,177(*) 0,021 169
Zufriedenheit bez. MA	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,177(*) 0,022 169	Bedeutung Strategie	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,396(**) 0 169
Zufriedenheit Träger	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,149 0,053 169	Strategie Klausur	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,362(**) 0 169
Zufriedenheit Medien	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,158(*) 0,04 169	Strategie Meeting	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,319(**) 0 169
Zufriedenheit Krankenkassen	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,172(*) 0,026 169	Strategie Umfeldanalyse	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,402(**) 0 169
Zufriedenheit Körperschaften	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,094 0,227 169	Strategie SWOT	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,356(**) 0 169
Zufriedenheit Staat	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,218(**) 0,004 169	Strategie Leitbild	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,342(**) 0 169
Zufriedenheit Leistungsempf.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,14 0,07 169	Strategie Portfolioanalyse	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,385(**) 0 169
Zufriedenheit Spender	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,069 0,371 169	Strategie Top Down	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,157(*) 0,041 169
Zufriedenheit Gründer	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,052 0,498 169	Insider- Repräsentanz	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,166(*) 0,031 169
Größe	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,291(**) 0 169	Level of board involvement	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,037 0,633 169
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

Tabelle 38: Korrelationsmatrix zwischen Effizienz und sämtlichen Strategie- bzw. Governance-Konstrukten

Um ein etwas tieferes Verständnis zu erhalten, kann auch noch die Zufriedenheit der Stakeholder mit der Effizienz der Organisation korreliert werden. Interessant ist die hohe und positive Korrelation zwischen der Zufriedenheit des Staates und Effizienz (*Pearson* = 0,218, $p < 0,01$). Ebenfalls positiv korreliert die Effizienz mit der Zufriedenheit der Krankenkassen (*Pearson* = 0,172, $p < 0,05$) und der bezahlten Mitarbeiter (*Pearson* = 0,177, $p < 0,05$) bzw. der Medien (*Pearson* = 0,158, $p < 0,05$). Zwischen allen anderen Stakeholdern und deren Zufriedenheitsgrad sind keine Zusammenhänge mit der organisationalen Effizienz von NPOs ersichtlich.

8.1.4 Zusammenhang Finanzierungsstruktur – Governance-Struktur

Folgende Hypothese wurde getestet:

H4e: Die Finanzherkunft der Organisation korreliert positiv mit der Stärke der Machtposition der Stakeholder.

8.1.4.1 Methode und Operationalisierung der Konstrukte

Die Machtposition der Stakeholder wird durch drei verschiedene Items gemessen. Einerseits ist der Grad an Repräsentanz bzw. Repräsentativität der einzelnen Stakeholder im Board (Aufsichtsorgan) ein Indikator für die Machtposition und das Einflussvermögen im strategischen Entscheidungsfindungsprozess (Level of representation on board per stakeholder). Andererseits ist auch der Grad des Board-Verständnisses, dass eine Kernaufgabe darin besteht, die schutzbedürftigen Interessen der Stakeholder zu verfolgen, ein Hinweis auf die grundsätzliche Position der Stakeholder (Level of stakeholder representation role). Weiters kann auch der Grad an indirekter Verfolgung der Stakeholder-Interessen (durch Vertretung durch andere Repräsentanten) als Hinweis über die Einflussmöglichkeiten gesehen werden (Level of indirect representation of clients).

8.1.4.2 Darstellung der Items

"Wie stark sind die folgenden Interessensgruppen in Aufsichtsorganen (z.B. Heimaufsicht, Patientenanwaltschaft, Magistrat, "Board", etc.) Ihrer Organisation vertreten?"^{a)}

Gründer

Leistungsempfänger (z.B. Patienten, Heimbewohner)

Ehrenamtliche Mitarbeiter

Bezahlte Mitarbeiter

Spender

Staat

Medien

Träger

Körperschaften

Krankenkassen

"Die Aufgabe des Aufsichtsorgans (Board) ist es vor allem, schutzbedürftige Interessen von Interessensgruppen wahrzunehmen, die sonst unberücksichtigt blieben."^{a)}

"Die Ansprüche unserer Leistungsempfänger werden in starkem Maße indirekt, d.h. durch andere Interessensgruppen (Geldgeber, Öffentlichkeit...) vertreten."^{a)}

a) Siehe andere Hypothesen.

8.1.4.3 Ablauf und Ergebnis der Hypothesenprüfung

Die Hypothese wurde wiederum mittels *Pearson's* Korrelationskoeffizient getestet. Zur Messung wurden drei Konstrukte verwendet, wodurch die Hypothese zu einer übergeordneten Annahme wird und nicht eindeutig zu verifizieren oder zu falsifizieren ist. Es liegt somit eine Gesamthypothese vor und es ist lediglich möglich, eine Tendenz anzugeben.

Wenn man den ersten Zusammenhang, zwischen der Stakeholder-Repräsentanz und der Finanzierungsquellen, genauer betrachtet, so ist es v.a. interessant, in welchen Fällen eine Korrelation der Mittelherkunft für die Organisation mit der Board-Vertretung der Anspruchsgruppen vorliegt. In der Folge werden die einzelnen finanziellen Ressourcen im Detail besprochen und in der untenstehenden Tabelle im Überblick wiedergegeben:

- Staatliche finanzielle Unterstützung: Interessant ist, dass eindeutig ein positiver Zusammenhang mit der Vertretung der Krankenkassen in den Aufsichtsorganen vorliegt ($Pearson = 0,202$, $p < 0,01$). Je mehr staatliche Mittel einem österreichischen KH oder APH zufließen, desto mehr Vertretung der Krankenkassen im Board ist wahrscheinlich. Noch deutlicher ist der Zusammenhang für mediale Repräsentation, wie der Korrelationskoeffizient von $0,221$ ($p < 0,01$) zeigt. Im Vergleich dazu ist überraschend, dass auf eine direkte Vertretung des Staats aufgrund von Mittelzuflüssen nicht geschlossen werden kann.
- Direkte Zahlungen der Leistungsempfänger: Auch hier kann man nicht feststellen, dass die Zahlungen – und damit die finanzielle – Unterstützung der Leistungsempfänger zu einer Positionierung im Aufsichtsorgan führt. Erstaunlich ist allerdings, dass ein negativer Zusammenhang zwischen dem direkten Mittel der "Kunden" und der Repräsentanz der Krankenkassen aufscheint ($Pearson = -0,191$, $p < 0,05$): Je mehr Zahlungen direkt von den Leistungsempfängern eingebracht werden, desto geringer ist die Vertretung der Krankenkassen im Board.
- Mitteleinkünfte durch Spenden: Im Vergleich zu den staatlichen Mittel und den Zahlungen durch Leistungsempfänger kann bei der Analyse der Spendenmittel eindeutig ein direkter Zusammenhang mit der Vertretung von Spendegebern im Board festgestellt werden. Sowohl bei sog. Großspendern ($Pearson = 0,346$, $p < 0,01$) als auch bei Spendegebern im kleineren Ausmaß ($Pearson = 0,330$, $p < 0,01$), ist eine positive Korrelation eindeutig zu sehen. D.h. je mehr Mittel von Groß- oder Kleinspendern eingebracht werden, desto mehr sind die Spender auch im Board vertreten. Ebenfalls signifikant wahrscheinlich vertreten im Board sind im Falle von Spendenfluss die Medien, wobei ein stärkerer Zusammenhang im Falle der Großspender zu beobachten ist ($Pearson = 0,372$, $p < 0,01$). Weiters kann festgestellt werden, dass im Falle von Finanzierung durch Spenden im großen Ausmaß wiederum die Krankenkassen relativ wahrscheinlich im Aufsichtsorgan repräsentiert sind ($Pearson = 0,245$, $p < 0,01$), während dies im Falle von Kleinspendern nicht beobachtet werden kann.
- Finanzierung durch Krankenkassen: Im Falle des Mittelzuflusses durch Krankenkassen kann erstaunlicher Weise ein negativer Zusammenhang mit der Vertretung der Kunden/Leistungsempfänger in der Aufsichtsinstitution beobachtet werden ($Pearson = -0,160$, $p < 0,05$): Je mehr Mittel also durch die Krankenkassen in die Organisationen eingebracht werden, desto geringer die Wahrscheinlichkeit, dass Leistungsempfänger im Board repräsentiert sind. Im Gegensatz dazu ist in diesem Fall eine Vertretung der Krankenkassen selbst relativ wahrscheinlich ($Pearson = 0,177$, $p < 0,05$).
- Sonstige finanzielle Mittelherkunft: Untersucht man den Zusammenhang zwischen der Finanzierung durch sonstige Quellen und der Vertretung der einzelnen Stakeholder-Gruppen im Board, so ist lediglich eine positive Korrelation mit der Gruppe der Spendern festzustellen ($Pearson = 0,170$, $p < 0,05$), während bei der Repräsentanz der restlichen Anspruchsgruppen kein signifikanter Zusammenhang mit jenen undefinierten Finanzquellen zu beobachten ist.

		Staatliche Mittel	Direkt. Zahlungen der LE	Mittel v. Gross-spendern	Mittel v. Klein-spendern	Mittel v. Krankenkassen	Sonstige Mittel
Gründer	Pearson						
	Correlation	0,004	0,093	0,092	-0,048	-0,05	-0,079
	Sig. (2-tailed)	0,956	0,23	0,236	0,535	0,519	0,309
	N	169	169	169	169	169	169
LE	Pearson						
	Correlation	0,05	0,107	0,054	-0,086	-,160(*)	-0,079
	Sig. (2-tailed)	0,521	0,165	0,486	0,268	0,038	0,307
	N	169	169	169	169	169	169
ea MA	Pearson						
	Correlation	0,035	0,051	0,055	0,073	-0,124	-0,098
	Sig. (2-tailed)	0,651	0,511	0,479	0,344	0,108	0,206
	N	169	169	169	169	169	169
bez. MA	Pearson						
	Correlation	0,081	-0,112	0,094	0,012	0,102	-0,102
	Sig. (2-tailed)	0,297	0,148	0,222	0,88	0,187	0,186
	N	169	169	169	169	169	169
Spender	Pearson						
	Correlation	0,093	-0,098	-,346(**)	-,330(**)	-0,067	-,170(*)
	Sig. (2-tailed)	0,228	0,205	0	0	0,386	0,027
	N	169	169	169	169	169	169
Staat	Pearson						
	Correlation	0,093	-0,113	0,048	-0,03	0,055	-0,021
	Sig. (2-tailed)	0,229	0,143	0,538	0,695	0,481	0,782
	N	169	169	169	169	169	169
Medien	Pearson						
	Correlation	-,221(**)	-0,024	-,372(**)	-,186(*)	-0,065	-0,009
	Sig. (2-tailed)	0,004	0,754	0	0,015	0,398	0,903
	N	169	169	169	169	169	169
Träger	Pearson						
	Correlation	0,013	-0,11	-0,026	-0,045	0,075	0,067
	Sig. (2-tailed)	0,871	0,154	0,733	0,559	0,335	0,385
	N	169	169	169	169	169	169
Körperschaften	Pearson						
	Correlation	0,078	-0,111	0,079	-0,001	0,014	0,138
	Sig. (2-tailed)	0,311	0,15	0,307	0,993	0,855	0,074
	N	169	169	169	169	169	169
Krankenkassen	Pearson						
	Correlation	-,202(**)	-,191(*)	-,245(**)	0,094	-,177(*)	0,028
	Sig. (2-tailed)	0,008	0,013	0,001	0,224	0,021	0,714
	N	169	169	169	169	169	169
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

Tabelle 39: Korrelationsmatrix zwischen Repräsentanz der Stakeholder im Board und der Finanzierungsstruktur der Organisation

Die beiden anderen Konstrukte, die die Machtposition der Stakeholder gegenüber der Organisation untersuchen sollen, ist einerseits die Board-Aufgabe, die schutzbedürftigen Interessen der Anspruchsgruppen zu verfolgen und andererseits die indirekte Vertretung der Leistungsempfänger durch andere Stakeholder. Aus der folgenden Korrelationstabelle wird ersichtlich, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Finanzierung durch den Staat und dem Board-Bewusstsein über die Schutzbedürftigkeit der Stakeholder besteht ($Pearson = 0,178$, $p < 0,05$). Während keine Korrelation zwischen jener Governance-Perspektive und Zahlungen durch Leistungsempfänger bzw. Spenden uns

sonstigen Finanzierungsquellen zu sehen ist, kann im Falle der Finanzierung durch Krankenkassen ein signifikanter, negativer Zusammenhang festgestellt werden: Je mehr Mittelzuwendungen durch die Krankenkassen erfolgen, desto weniger sieht das Aufsichtsorgan seine Aufgabe im Schutz der Stakeholder ($Pearson = -0,333, p < 0,01$).

		Staatliche Mittel	Direkt. Zahlungen der LE	Mittel v. Gross-spendern	Mittel v. Klein-spendern	Mittel v. Krankenkassen	Sonstige Mittel
Level of stakeholder rep. role	Pearson Correlation	,178(*)	0,102	0,07	-0,05	-,333(**)	-0,049
	Sig. (2-tailed)	0,02	0,185	0,369	0,514	0	0,528
	N	169	169	169	169	169	169
Level of indirect representation of clients	Pearson Correlation	0,147	-,157(*)	,174(*)	0,071	0,018	-0,03
	Sig. (2-tailed)	0,057	0,042	0,024	0,358	0,814	0,699
	N	169	169	169	169	169	169
**		Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					
*		Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					

Tabelle 40: Korrelationsmatrix zwischen dem Board-Verständnis der Schutzaufgabe, der indirekten Vertretung durch andere Stakeholder und der Finanzierungsstruktur der Organisation

Bezüglich der indirekten Interessensvertretung der Leistungsempfänger durch andere Stakeholder kann eine negative Korrelation mit den direkten Mittelzuflüssen durch die Leistungsempfänger festgestellt werden. Der Korrelationskoeffizient nach *Pearson* liegt bei -0,157 ($p < 0,05$), d.h. je mehr eine Organisation über direkte Mittelzuflüsse der Leistungsempfänger finanziert wird, desto weniger werden diese und ihre Interessen indirekt von anderen Stakeholder-Gruppen vertreten. Interessanterweise wird die indirekte Interessensvertretung der Kunden durch die Spenden von Großspendern eher verstärkt: Es besteht ein positiver Zusammenhang; der Korrelationskoeffizient weist einen Wert von 0,174 ($p < 0,05$) vor.

Um noch ein besseres Gefühl für die Organisationen im Sample und ihrer Präferenzen zu bekommen, wurde noch eine andere Analyse durchgeführt und untersucht, inwiefern die NPOs ihre Strategie und ihr alltägliches Management der Organisation auf den Markt oder Behörden, die Stakeholder oder ihre Mission ausrichten.²¹⁹ Im Zusammenhang mit der Finanzierungsstruktur der Organisationen kann keine Korrelation zwischen einer Marktorientierung einer Organisation und sämtlichen Möglichkeiten der Finanzierung festgestellt werden. Somit wird deutlich: Wenn sich eine NPO in ihrem Tätigkeitsfeld mehr am Markt orientiert, so ist dies von der Mittelherkunft unabhängig. Interessanterweise ist ein negativer Zusammenhang zwischen der Finanzierung durch Krankenkassen und der Behördenorientierung der Organisationen feststellbar ($Pearson = -0,187, p < 0,05$).

		Staatliche Mittel	Direkt. Zahlungen der LE	Mittel v. Gross-spendern	Mittel v. Klein-spendern	Mittel v. Krankenkassen	Sonstige Mittel
Market-orientation	Pearson Correlation	-0,078	-0,027	-0,002	-0,058	0,104	0,127
	Sig. (2-tailed)	0,312	0,723	0,98	0,457	0,178	0,1
	N	169	169	169	169	169	169
Authority-	Pearson Correlation	-0,05	0,128	0,044	0,103	-,187(*)	0,055

²¹⁹ Die Vorgehensweise dieser Analyse wird im Zuge der Darstellung der logistischen Regression weiter oben näher erklärt.

orientation	Sig. (2-tailed)	0,519	0,097	0,568	0,182	0,015	0,481
	N	169	169	169	169	169	169
Stakeholder-orientation	Pearson Correlation	,170(*)	0,043	-0,018	-,158(*)	-,284(**)	-0,042
	Sig. (2-tailed)	0,027	0,582	0,819	0,04	0	0,59
	N	169	169	169	169	169	169
Mission-orientation	Pearson Correlation	-0,076	0,021	,177(*)	0,064	,223(**)	0,047
	Sig. (2-tailed)	0,329	0,782	0,022	0,406	0,004	0,548
	N	169	169	169	169	169	169
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

Tabelle 41: Korrelationsmatrix zwischen Hauptorientierung der Organisation und der Finanzierungsstruktur der Organisation

Ebenfalls negative Zusammenhänge können im Fall der Stakeholder-Ausrichtung beobachtet werden: Einerseits mit der Finanzierung durch Kleinspender ($Pearson = -0,158$, $p < 0,05$) und sogar hoch signifikant wiederum im Falle von Finanzierung durch Krankenkassen ($Pearson = -0,284$, $p < 0,01$). Zwischen staatlicher Finanzierung und einer Stakeholder-Orientierung der Organisation besteht allerdings ein positiver Zusammenhang, wie durch den Korrelationskoeffizienten ($Pearson = 0,170$, $p < 0,05$) ersichtlich wird. Abschließend sei noch die Missionsausrichtung der NPOs näher untersucht: Sowohl im Falle von Großspender- als auch von Krankenkassen-Finanzierung können positive Zusammenhänge diagnostiziert werden. Zwischen den Krankenkassen und der Ausrichtung gemäß Mission ist sogar ein hoch signifikanter Zusammenhang feststellbar ($Pearson = 0,223$, $p < 0,01$).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass – wie bereits vermutet – keine eindeutige Verifizierung bzw. Falsifizierung der Hypothese konstatiert werden kann. Vielmehr sind die Ergebnisse durch komplexe Bedingungen beeinflusst, wodurch die später folgende Diskussion angeregt werden kann. Zum Teil konnte bei einzelnen Stakeholder-Gruppen jedoch ein starker positiver Zusammenhang mit der Finanzierungsstruktur der Organisationen hergestellt werden.

8.1.5 Übersicht über Ergebnisse der Hypothesenprüfung

Hypothese	Testergebnis	Hypothese	Testergebnis
H1a	falsifiziert	H3a	verifiziert
H1b	falsifiziert	H3b	verifiziert
H1c	verifiziert	H3c	falsifiziert
H1d	falsifiziert	H4a	falsifiziert
H2a	verifiziert	H4b	zum Teil verifiziert
H2b	verifiziert	H4c	verifiziert
H2c	verifiziert	H4d	falsifiziert
H2d	verifiziert	H4e	zum Teil verifiziert

8.2 Resümee und Diskussion

8.2.1 Reflexion der statistischen Analyse

Im Anschluss an die Darstellung der statistischen Auswertung soll nun eine reflektive Diskussion der Ergebnisse erfolgen, um die "main findings" der vorliegenden Arbeit herauszuarbeiten bzw. künftige Forschungsfragen aufzuwerfen und -bedarf zu argumentieren.

8.2.1.1 *Interface-Governance als Schnittstelle zwischen Strategie und Governance*

Um mit der logistischen Regressionsanalyse zu beginnen, soll auf den bestätigten negativen Zusammenhang zwischen Organisationsgröße und Interface-Governance – also dem gemeinsamen strategischen Entscheidungsfindungsprozess zwischen Board und Management – eingegangen werden. Es scheint sich zu bestätigen, dass die Annahme von mehr Professionalität (im positiven Auslegungssinn) in größeren Organisationen einerseits, bzw. die erhöhte Komplexität (im negativen Auslegungssinn) zu weniger Zusammenarbeit zwischen Board und Top-Management führt. Weiters kann angenommen werden, dass in kleineren NPOs sich das Board einerseits eine bedeutendere Rolle gegenüber dem Management zuschreibt und sich proaktiv mehr am Strategieprozess beteiligt; andererseits ist die Beratungsfunktion des Aufsichtsorgans in kleineren Organisationen wichtiger als in großen, wo mehr professionelles Management vorhanden ist und deshalb weniger externe Anweisung und Lenkung seitens des Boards notwendig ist. Bezüglich des Organisationsalters konnte ein positiver Zusammenhang festgestellt werden, was wiederum mit dem Faktor Professionalität zusammenhängen kann: Ausgehend von Erfahrung und der Lernkurve kann die Organisation über die Jahre hinweg besser einschätzen, in welchen Situationen Austausch bzw. Zusammenarbeit zwischen den Institutionen Board und Management erforderlich ist. Einerseits lernt das Management, wann Rat vom Board angemessen ist und angenommen werden sollte, andererseits lernt das Board, in welchen Situationen unbedingt kooperative Entscheidungsfindung gefordert ist. Somit kann die in der Literatur vielfach angenommene Lernperspektive im Zusammenhang mit dem Organisationsalter auch im NPO-Kontext bestätigt werden.

Bezüglich der Hard fact-Orientierung von NPOs konnte der vermutete, positive Zusammenhang mit Interface-Governance bestätigt werden. Dies kann einerseits aus Resource Dependency- und andererseits aus Stakeholder-Perspektive erklärt werden. Das Board gilt als repräsentatives Außenorgan der Organisation und je abhängiger eine NPO von den Behörden und Autoritäten ist, desto mehr will das Management im Austausch mit dem Aufsichtsorgan stehen, um jene externen Institutionen zufrieden zu stellen. Ist eine NPO "Behörden-hörig", so ist die Machtposition gemeinsam mit dem Board gestärkt. Das Board gilt als eigentliche Macht-Basis und funktioniert sowohl als Lobbying-Organ und Vermittler (bspw. von Ressourcen) als auch als Puffer zwischen Behörden und Management. Weiters kann auch der Fall vorliegen, dass die Vertreter dieser einflussreichen Autoritäten sogar im Board selbst vertreten sind, wodurch naturgemäß eine noch direktere Interaktion und dadurch auch "freedom to manoeuvre" seitens der Organisation erreicht wird.

Bei der Hypothesenerarbeitung wurde davon ausgegangen, dass die allgemeine Bedeutung der Strategie in der Organisation dazu führt, dass die Zusammenarbeit zwischen Board und Management gestärkt und erhöht wird. Dies konnte sich eindeutig bestätigen. Ausgehend vom Homo Oeconomicus kann dies als überaus rationales Verhalten in der Entscheidungsfindung beurteilt werden. Für Forscher wäre interessant nach Branchen oder Organisationsformen zu suchen, wo das Gegenteil der Fall ist. Dann könnten die Gründe womöglich im sozial-psychologischen Bereich zu finden sein und würden gegen rationale Entscheidungsfindung sprechen. Mögliche Erklärungen könnten dann einerseits im Bereich der Arroganz (das Management findet das Thema Strategie gerade so bedeutsam und will allen Entscheidungsraum gänzlich für sich beanspruchen; Board "darf" ex post kontrollieren) und

andererseits im Bereich der Flexibilität und Schnelligkeit der Beschlussfähigkeit (das Management will die strategische Freiheit und Initiative behalten und erst danach seine Entscheidungen an das Board "verkaufen"; zu viel inner-organisatorische Politik soll dadurch vermieden werden, da Input des Boards ex ante schwieriger zu managen ist) liegen.

Die Annahme, dass erhöhte Stakeholder-Aufmerksamkeit (Responsiveness) seitens des Managements auch zu erhöhter Interface-Governance-Aktivität führt, kann bestätigt werden. Dies ist aus Sicht der Stakeholder-Theorie zu argumentieren und nicht besonders überraschend. Interessant für weitere Forschungsvorhaben wäre allerdings eine Fragestellung rund um den Grad an Freiwilligkeit dieser Zusammenarbeit zwischen Stakeholder im Board und dem Top-Management.

Auf Basis der Principal-Agent-Theorie wurde von einer negativen Beziehung zwischen Insider-Repräsentanz im Board und der Zusammenführung von Strategie und Governance ausgegangen. Es kann auch bestätigt werden: Je mehr Insider im Board, desto weniger Interface-Governance. Im positiven Sinn kann interpretiert werden, dass die Insider genug Know-how über die Abläufe in der Organisation haben und damit auch zufrieden sind, d.h. vermehrter Austausch ist nicht mehr notwendig. Negativ ausgelegt könnte man dem Management unterstellen, dass es, gerade weil so viele interne Stakeholder im Board vertreten sind, weniger im strategischen Entscheidungsfindungsprozess zusammenarbeiten will. Im Sinne *Sun Tzus*: "Keep your friends close and your enemies closer!" Im Gegensatz dazu wurde bezüglich der Diversität im Board ein positiver Zusammenhang erwartet, der auch bestätigt werden kann. Basierend auf der Stakeholder-Theorie wurde dies gerade in NPOs angenommen. Das Ergebnis kann wiederum auf einige Gründe zurückführend interpretiert werden: Das Management sieht das heterogen besetzte Board als guten Testing Ground für seine Entscheidungen und steht im kritisch-produktiven Transfer in seinen Überlegungen mit den Mitgliedern des Boards. Oder aber die Führungspersonen der NPO stehen der Situation relativ neutral gegenüber und nehmen die Institution Board mit seinen Mitgliedern als gegeben hin. Im negativsten Sinn empfindet das Management die Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsorgan als Zwang und unterliegt der Machtposition der Stakeholder, wodurch Interface-Governance lediglich forciert gelebt wird.

Die normative Argumentation, dass bei vermehrtem Auftreten von Zielkonflikten mehr Abstimmungsaufwand und Interface-Governance notwendig wird, also ein positiver Zusammenhang, kann ebenfalls beobachtet werden. Wiederum kann in zwei Richtungen interpretiert werden: Einerseits ist mehr Austausch im Entscheidungsfindungsprozess notwendig, wenn Zielkonflikte zwischen den Stakeholdern bzw. Board und Management vorliegen. Andererseits können die Meinungsverschiedenheiten und Konfliktpotenziale erst durch erhöhte Interface-Governance-Aktivität und Interaktion zu Tage treten.

8.2.1.2 Stakeholder-Beziehungen

Bei den meisten Anspruchsgruppen konnte kein Zusammenhang zwischen ihrer Zufriedenheit und der finanziellen Entwicklung der NPO gefunden werden. Lediglich im Falle des Staates und der Medien lässt sich eine negative Korrelation beobachten, d.h. je mehr Wachstum, desto geringer die Zufriedenheit dieser beiden Stakeholder. Ein ebenfalls negativer Verband konnte zwischen der Schutz-Funktion des Managements gegenüber den Stakeholdern und dem finanziellen Wachstum bzw. bezogen auf die Gesamthypothese (negative Korrelation zwischen Interface-Governance und finanzieller Performance) festgestellt werden. In all diesen Fällen kann auf die erhöhten Stakeholder Values einer Nonprofit Organisation hingewiesen werden: Je bedeutender die Verfolgung der Mission für die Stakeholder-Gruppen ist, desto weniger bedeutend sind die "Shareholder Values der NPO", also das finanzielle Wachstum im Nonprofit-Kontext. Finanzielle Performance ist somit von untergeordneter Bedeutung in NPOs. Man könnte sogar soweit gehen zu sagen, dass starke

Verfolgung des finanziellen Wachstums auf Kosten der Qualität der Missionsausführung geht. Politisch aufmerksame Stakeholder-Gruppen, wie z.B. Staat und Medien, verurteilen selbst den Schein, dass Geld in NPOs gespart oder sogar verdient wird. Diese Stakeholder reflektieren die öffentliche Meinung, die keine Assoziation mit finanziellem Wachstum im Nonprofit-Bereich hat. Auch an diesem Thema scheint sich zukünftiges Forschungsinteresse orientieren zu können.

Während im Zusammenhang mit der finanziellen Performance die Stakeholder-Zufriedenheit kaum Korrelationen aufwies, kann bezüglich der Effizienz zumindest in vier Fällen (Staat, Krankenkassen, Medien und bezahlte Mitarbeiter) ein eindeutig positiver Zusammenhang beobachtet werden. Dies ist wiederum durch die Besonderheit des NPO-Charakters zu erklären. Im NPO-Kontext wird gute Qualität mit geringem Mitteleinsatz besonders positiv wahrgenommen, speziell im Fall von rein spendenfinanzierten Organisationen. Je effizienter die Organisation wirtschaftet, desto zufriedener sind demnach jene Stakeholder-Gruppen. Worin die speziellen Gründe der einzelnen Anspruchsgruppen liegen, kann Gegenstand künftiger Forschungsprojekte sein.

Im Zusammenhang mit der aufgestellten Governance-Typologie von Nonprofit Organisationen (siehe dazu "Stakeholder-Beziehungen" im Abschnitt "Deskriptive Beschreibung der Untersuchungsergebnisse") wurden mehrer Untersuchungen hinsichtlich etwaige, interessante Korrelationen durchgeführt, um einen Vergleich zwischen den Typen von Organisationen zu erhalten. Da jedoch keine signifikanten Unterscheidungen gefunden werden konnten, wurde dies auch nicht näher im empirischen Teil der Arbeit dargestellt.

8.2.1.3 Struktur

Auch die Korrelationen zwischen der Finanzierungsstruktur der Organisationen und diversen anderen Parametern soll noch näher untersucht werden. Beispielsweise ist zu diskutieren, inwiefern die Vertretung von einzelnen Stakeholdern im Board mit der Finanzierung der NPO in Zusammenhang steht. Unter anderem ist der positive Verband zwischen hauptsächlich staatlicher Finanzierung und der Repräsentanz der Medien im Board wohl dadurch zu erklären, dass sich die Medien als Überwachungs- und Aufdeckungsinstitution verstehen und über die Verwendung der staatlichen Mittel, also der Steuergelder, Aufschluss erhalten wollen, während der Zusammenhang mit der Krankenkassen-Vertretung im Board eher durch die gesetzlichen Bestimmungen zu erklären ist. Wenn die Organisation mehr durch die direkten Zahlungen der Leistungsempfänger finanziert ist, so lässt sich eine negative Korrelation mit der Vertretung der Krankenkassen im Board beobachten, was erneut logisch erscheint, als die Krankenkassen die Bezahlung der Leistungsempfänger von Krankenhäusern und Alten- und Pflegeheimen indirekt übernehmen. Falls die Zahlungen direkt erfolgen, ist somit die Governance durch Krankenkassen weniger dringlich. Dies bestätigt sich auch im Umkehrschluss, wenn man den negativen Zusammenhang zwischen Krankenkassen-Finanzierung und Repräsentanz der Leistungsempfänger im Board betrachtet: Je mehr die Organisation durch Krankenkassen-Mittel finanziert wird, desto weniger "Kunden" sind direkt im Board vertreten. Allerdings kann ein logischer, positiver Verband mit Krankenkassen-Vertretung festgestellt werden. Ebenfalls interessant zu beobachten, ist, dass im Falle von spendenfinanzierten Organisationen eine positive Korrelation mit der Vertretung von Medien und – naturgemäß – Spendern im Aufsichtsorgan zu sehen ist. Somit wird wiederum die eindeutige Überwachungs- und Kontrollaufgabe des Boards deutlich. Die Spendegeber und die Medien wollen nicht im Unklaren darüber bleiben, was mit den Mittel passiert und ob sie im Sinne der Mission verwendet werden. Dadurch wird die praktische Bedeutung des Boards als Governance-Organ bestätigt. Interessant für künftige Forschungsprojekte wäre, im Detail herauszufinden, warum auch die Krankenkassen bei Spendenfinanzierung verstärkt im Board vertreten sind.

Analysiert man andere Zusammenhänge mit der Finanzierungsstruktur, so ist beispielsweise auffallend, dass, je mehr die Stakeholder im indirekten Maße (durch andere Anspruchsgruppen) vertreten werden, desto mehr Mittel werden von Großspendern bereitgestellt (bzw. umgekehrt). Dies lässt darauf schließen, dass Spender bereit sind wesentlich höhere Beträge zu spenden, wenn sie das Gefühl haben, dass die Leistungsempfänger kaum Möglichkeiten haben für sich selbst aufzukommen. Die Schutzfunktion geht soweit, dass der Organisation sogar sämtliche Ressourcen bereitgestellt werden, um die Mission in guter Qualität ausführen zu können. Dies zeigt sich auch wiederum, wenn man die Missionsorientierung in Korrelation mit der Finanzierung durch Großspender betrachtet: Je mehr die NPO sich an der Mission ausrichtet, desto größer ist der Anteil an relativ hohen Spendenbeträgen. Umgekehrt kann ein negativer Verband zwischen der zunehmenden Finanzierung durch die Leistungsempfänger direkt und der indirekten Vertretung durch andere Stakeholder konstatiert werden. Hierbei kann interpretiert werden, dass die Leistungsempfänger selbst aktiver die Governance-Funktion wahrnehmen, wenn sie die Leistung der NPO selbst bezahlen und den "Schutz" anderer Anspruchsgruppen weniger nötig haben. Interessanterweise kann eine negative Korrelation zwischen der Stakeholder-Orientierung einer Organisation und der Mittelzufuhr durch Kleinspender diagnostiziert werden, während der Zusammenhang zwischen dieser Form der Orientierung und staatlicher Finanzierung positiv ausfällt. Auch in diesem Bereich ist viel Raum für weitere Forschungsvorhaben vorhanden. Die Frage, inwiefern sich die Finanzierungsstruktur noch auf andere Strategie- oder Performance-Themen auswirkt, ermöglicht wissenschaftlich noch reichlich Optionen.

8.2.1.4 Effektivität

Sämtliche festgestellte, positive Zusammenhänge mit organisationaler Effektivität (Insider-Repräsentanz im Board, Stakeholder-Zufriedenheit, Schutz-Aufgabe des Boards gegenüber den Anspruchsgruppen, Management-Aufgabe der Existenzsicherung) können relativ einfach interpretiert und erklärt werden:

- Insider-Repräsentanz: Je mehr Insider im Board vertreten sind, desto mehr Know-how und Expertise direkt aus der Organisation ist vorhanden, wodurch die Beratungs- und Korrekturleistung des Boards auch hinsichtlich der Effektivität verbessert werden kann.
- Stakeholder-Zufriedenheit: Die Zufriedenheit sämtlicher Anspruchsgruppen steigt bei effektiver Umsetzung der geplanten Mission der NPO ebenfalls.²²⁰
- Schutz-Aufgabe des Boards: In diesem Zusammenhang kann ebenfalls die positive Korrelation mit dem Board-Verständnis, dass Stakeholder-Schutz eine der wichtigsten Aufgaben ist, erklärt werden. Je mehr das Board diese Aufgabe wahrnimmt, desto effektiver wird die Organisationsaufgabe wahrgenommen.
- Existenzsicherung: Je mehr das Management die Effektivität als bedeutende Zielsetzung in der Organisation verfolgt, desto eher will es sein Handeln auf die dauerhafte Existenz der NPO ausrichten.

Die negative Korrelation zwischen Effektivität und finanzieller Belohnungssysteme in NPOs gibt wiederum Anlass für zukünftige Untersuchungen: Sind Mitarbeiter in NPOs tatsächlich so altruistisch, dass Geld und finanzielle Belohnung bedeutungslos werden? Im Grunde unterstreicht dies allerdings

²²⁰ Es wurde bereits mehrmals argumentiert, dass die Stakeholder-Theorie im NPO-Kontext von noch größerer Bedeutung ist als in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen.

die allgemeine Tendenz, dass sämtliche Stakeholder im NPO-Kontext wenig materialistisch eingestellt sind.

Der festgestellte positive Verband zwischen der Motivation der Mitarbeiter durch das Gefühl der Arbeitszufriedenheit mit organisationaler Effektivität kann relativ einfach erklärt werden: Ausgehend von der These, dass Erfolg zufrieden macht und der Annahme, dass als Erfolg in einer Nonprofit Organisation die effektive Ausführung der Mission, also der effektive Arbeitseinsatz, gesehen werden kann, gilt: Je effektiver die Mitarbeiter die Tätigkeit der Organisation im Gesamten bzw. ihren persönlichen Einsatz wahrnehmen, desto zufriedener und dadurch motivierter sind sie. Umgekehrt lässt sich personaltheoretisch argumentieren, dass zufriedene Mitarbeiter effektiver arbeiten.

Die Hypothese, dass eine positive Korrelation zwischen Interface-Governance und Effektivität besteht, konnte nicht verifiziert werden, d.h. einerseits, je mehr Effektivität in der Organisation wahrgenommen wird, desto weniger Austausch zwischen Management und Board-Mitgliedern besteht in strategischen Entscheidungsfragen. Das Board wirkt dann lediglich als Kontrollorgan im Nachhinein. Andererseits kann man interpretieren, dass bei vermehrter Zusammenarbeit zwischen den beiden Institutionen, also erhöhter Interface-Governance, mehr Abstimmungsschwierigkeiten, Koordinationsaufwand, längere Entscheidungsfindung und problematische Strategieumsetzungsprozesse auftreten können, worunter die Effektivität der NPO leidet. Falls die Effektivität der Organisation im Vordergrund der Management-Entscheidungen steht und die Führungspersonen im Alleingang entscheiden können, so kann dies schneller geschehen und ein einfacherer, flexiblerer Umsetzungsweg ist gegeben.

8.2.1.5 Effizienz

Der positive Zusammenhang zwischen Effizienz und der Bedeutung von Strategie in einer Organisation ist folgendermaßen zu erklären: Je mehr strategisches Denken in einer Organisation vorhanden ist, desto mehr Professionalität des Managements kann vorausgesetzt werden und desto effizienter will das Führungsgremium auch die NPO leiten und managen. Weiters kann der Fall vorliegen, dass zwar eine Korrelation besteht, aber nicht unbedingt eine Kausalität zwischen den Variablen. Diese wäre dann erneut in professionellem Management zu finden. Die Tatsache, dass zwischen der Strategieimplementierung nach dem Top Down-Prinzip und Effizienz eine negative Korrelation vorliegt, ist wiederum überraschend und kann unter Umständen bei weiteren Untersuchungen vertieft werden. Erklärungsspielraum bieten unter Umständen personalwirtschaftliche oder auch soziologische Theorien. Interpretiert werden kann beispielsweise, dass Strategieimplementierung und Kommunikationswege, die von oben nach unten ausgerichtet sind, gerade in NPOs von Mitarbeitern als motivationshindernd empfunden werden und eine zu straffe Hierarchie der Natur und Kultur der Organisationen widerspricht.

Die starke positive Korrelation zwischen Organisationsgröße und Effizienz kann aber durch erhöhte Professionalität bei größeren NPOs erklärt werden: Der Ressourcen-Einsatz wird kontrollierter und effizienter gemanagt. Umgekehrt können auch mehr Wachstumspotenziale eröffnet werden, wenn das Management die Effizienz der Organisation als bedeutend erachtet. Ebenfalls positiv korrelieren die Insider-Besetzung des Boards und Effizienz, was wiederum in den Zusammenhang mit Professionalität gesetzt werden kann. Bei erhöhtem Wissenskapital der Board-Mitglieder über die Abläufe und Prozess innerhalb der Organisation, kann auch bessere Beratungsleistung an das Top-Management geliefert werden, wodurch – bei dementsprechender Fokussierung – die Effizienz gesteigert werden kann.

8.2.1.6 Sonstige Ergebnisse

Bezüglich der festgestellten negativen Korrelation zwischen finanziellem Wachstum und der Unsicherheit betreffend zukünftigen Finanzquellen bzw. Kundenbedürfnissen, kommt die Frage auf, ob zwar eine Korrelation zwischen den Variablen, jedoch keine Kausalität besteht. Eine gemeinsame Kausalität für Unsicherheit und Risiko bzw. keinem finanziellem Wachstum wäre schlechtes Management. Im künftigen Forschungsfall wäre dies genauer zu untersuchen bzw. die Operationalisierung der Variablen zu verbessern. Was den negativen Zusammenhang zwischen Diversität im Board und finanzieller Performance betrifft, so kann interpretiert werden, dass bei zu großer Diversität die Beschlussfähigkeit des Boards leidet, zu viele Stakeholder-Interessen zufrieden gestellt werden müssen und die Ansprüche dermaßen von der finanziellen Gebarung ablenken, dass das finanzielle Wachstum nicht mehr im Management-Fokus steht. Die umgekehrte Kausalität würde erklären, dass bei schlechter finanzieller Performance sämtliche Stakeholder-Gruppen am Prozess aktiv beteiligt werden wollen.

8.2.1.7 Beiträge zur Theorie

Neben den hier diskutierten empirischen, also praktisch relevanten, Fakten, konnten in dieser Arbeit noch einige theoretisch relevante Beiträge geliefert werden. Der State-of-the-Art der NPO-Governance-Theorien und seine Kritik stellen einen zusammenfassenden, doch detaillierten, Überblick über den Status Quo des Forschungsfeldes dar. Darüber hinaus wurden mehrfach neue theoretische Aspekte introduziert, wie beispielsweise der Begriff der Interface-Governance und somit der Bedeutung des Zusammenspiels von Strategie und Governance für eine ex ante effektivere Governance im NPO-Kontext. Die Governance-Typologie der Nonprofit Organisationen, die Board-Varianten gemäß Repräsentanz der Stakeholder bzw. der Board-Mitwirkung im Strategieprozess, sowie die Governance-Driver der NPOs sind jeweils neue theoretische Konzepte, die in der Zukunft ausgefeilt und erweitert werden müssen. Ebenfalls einschneidend wissenschaftlich interessant ist die integrierte Betrachtungsweise von NIO, Stakeholder-Theorie und Resource-Based View, das sog. Triangel-Modell, das viele Expansionsmöglichkeiten für weitere Forschung und Publikationen bietet. Die empirisch entwickelte Stakeholder-Hierarchie gibt besonders im Forschungsfeld der Volunteers Anlass zur Vertiefung, als dass die relative Bedeutungslosigkeit dieser Anspruchsgruppe im vorliegenden Sample näher ergründet, in einem anderen NPO-Bereich untersucht, die Organisationskultur und Management-Implikationen dahingehend durchleuchtet werden sollten.

8.2.2 Mehr Forschungsbedarf und Handlungsempfehlungen

Neben den oben bereits immer wieder angestoßenen Forschungserweiterungen, sollen in der Folge neben den konkreten Handlungsempfehlungen in der Praxis noch mehr theoretischer Forschungsbedarf aufgezeigt werden.

8.2.2.1 Offene Forschungsbereiche

Wie mehrfach erwähnt, ist das Forschungsfeld der Nonprofit Organisation wesentlich, aufgrund mikro- und makro-ökonomischer, historischer und strukturellen Gründen von angloamerikanischer Literatur geprägt. Die vorliegende Arbeit soll einen Beitrag leisten, den kontinental-europäischen Anteil am Forschungsinteresse zu erweitern und ein paar relevante Fragestellungen in diesem Zusammenhang zu erschließen. Im Zuge der Literaturrecherche und des Studierens der Fachbeiträge konnte verifiziert werden, dass der Nonprofit-Sektor weltweit sowohl praktische als auch theoretische Relevanz aufweist. Nicht allein in den Vereinigten Staaten oder in Großbritannien ist es notwendig, NPOs zu untersuchen und möglicherweise im Besonderen Fragen zum Thema Management und Governance beantworten zu können. Die jeweiligen geographischen, makro-ökonomischen und sozio-kulturellen Besonderheiten machen lokale Analysen notwendig. Die von *Hofstede* (1991)

vorgeschlagene Methodologie, die Auswirkungen kultureller Unterschiede auf das Management, zu untersuchen, könnte ein interessanter Rahmen darstellen. Er stellt vier Dimensionen (Machtdistanz, Unsicherheitsvermeidung, Individualismus/Kollektivismus und Maskulinität/Femininität) auf, anhand derer er Management in verschiedenen Ländern untersucht. Vier rivalisierende Kulturen können identifiziert werden, die *Van Tulder* (2006) folgendermaßen beschreibt: "In Anglo-Saxon economies, one can find low power distance and low uncertainty avoidance with individual flexibility, delegation and coordination through informal personal communication and output control. In Asian economies, uncertainty avoidance remains relatively low but it is embedded in relatively hierarchical systems [...]. The continental European culture [...] is somewhere in between the Anglo-Saxon and Asian models with a more feminine culture, low power distance, higher uncertainty avoidance [...]. In Arab countries, a great power distance is generally combined with low individuality and a medium degree of uncertainty avoidance." (Van Tulder 2006, 30). Sowohl Untersuchungen im geografischen Vergleich als auch hinsichtlich der vier Dimensionen auf Organisationen angewandt wären wünschenswert. Die vorliegende Studie bezieht sich auf Interface-Governance in österreichischen Krankenhäusern und Alten- und Pflegeheimen und kann daher nicht 1:1 auf jeden anderen NPO-Bereich in anderen Ländern – mit unterschiedlichen Rechtsstrukturen, geschichtlicher Entwicklung und finanziellem Kontext – umgelegt werden. Unter der Annahme, dass tatsächlich geografische Unterschiede bestehen, wäre es weiters interessant, inwiefern NPOs in unterschiedlichen Regionen eine erweiterte Stakeholder-Verantwortung leben und welcher rechtliche, politische und kulturelle Rahmen dies beeinflusst.²²¹

Weitere interessante Forschungsvorhaben wären v.a. im Bereich der Interface-Governance zu finden. Da die Relevanz der integrierten Betrachtungsweise von Strategie und Governance in diesem Zusammenhang zum ersten Mal beschrieben wurde, sind vertiefende Forschungsprojekte, Untersuchungen und Studien unerlässlich. Vergleichende Forschung ist sicherlich hinsichtlich der unterschiedlichen Tätigkeitsbereiche innerhalb des NPO-Sektors, bspw. nach der ICNPO-Klassifikation, möglich. Auch eine Gegenüberstellung der Board-Mitwirkung am strategischen Entscheidungsfindungsprozess in NPOs und For Profit-Organisationen könnte interessante Ergebnisse bringen, wenn man unterstellt, dass die Sicherstellung der Mission und die Effektivität der Governance-Funktion in Nonprofit Organisationen eine herausragende Bedeutung hat und das Bewusstsein darüber bei Board und Management mehr vorhanden ist als im For Profit-Kontext. In diesem Zusammenhang ließe sich auch noch die Stakeholder-Responsiveness, d.h. die Bedeutung der Anspruchsgruppen aus Management-Perspektive, im Vergleich untersuchen. Wie bereits oben erwähnt, eröffnen im Bereich des Stakeholder-Managements v.a. die Freiwilligen besondere Forschungsmöglichkeiten. Speziell im Zusammenhang mit der Bedeutung des Stakeholder-Dialogs scheint die Materie bspw. der Motive von ehrenamtlichen Mitarbeitern von wissenschaftlicher Relevanz.

Innerhalb der vorliegenden Arbeit wurden zwar eine erhebliche Anzahl an Governance-Faktoren aus der Theorie abgeleitet (siehe Abschnitt "Darstellung und Diskussion der NPO-Governance-Faktoren"), die empirische Analyse der einzelnen Faktoren und ihre Auswirkungen auf die Performance von NPOs musste allerdings beschränkt bleiben. Der Autorin ist keine Darstellung in ganzheitlicher Hinsicht bekannt, die umfassender jene Governance-Faktoren in NPOs wiedergibt. Für die Vertiefung der Literatur in sowohl theoretischer als auch praktisch-empirischer Hinsicht scheint dies jedoch ein geeignetes Forschungsfeld zu sein.

²²¹ Im For Profit-Kontext wirken beispielsweise lokale Corporate Governance-Kodizes, gesetzliche Bestimmungen, Publizitäts- und Reporting-Regelungen, etc. auf das Corporate Governance-System im Allgemeinen.

Die besondere Position der Nonprofit Organisation in der Civil Society, die Ansiedlung und Differenzierung zwischen Monopol und Markt-Disziplinierung, verursacht ein "semi-governmental" Umfeld, das wiederum besondere Governance-Implikationen verlangt. Was bedeutet dies für den Ablauf von Board-Prozessen? Wie sieht die effektivste Board-Zusammensetzung in diesem speziellen Umfeld aus? Ist die Erarbeitung eines "perfekten" Governance-Modells für diese hybriden Organisationstypen überhaupt möglich?

Das interdisziplinäre Feld der Macht bietet ebenfalls noch offene Forschungslücken, die es zu schließen gilt: Inwiefern hat die Machtverteilung der Stakeholder außerhalb der Organisation, aber auch im Board, Einfluss auf die Performance in Nonprofit Organisationen? Wie werden dadurch die Abhängigkeiten innerhalb der Parteien gelenkt? Hat dies Auswirkungen auf die noch stets nicht geklärte Principal-Agent-Problematik in NPOs bzw. auf die indirekte und direkte Vertretung im Board? Welche Auswirkungen haben die Zielkonflikte, die durch die machtgesteuerten Verhandlungsprozess auftreten, auf Effizienz und Effektivität? Überhaupt sind auch in diesem Bereich noch viele Fragen offen. Welche Ressourcenausstattung in NPOs führt zu mehr oder weniger organisationaler Effizienz? Können die "kritischen" Ressourcen in hybriden Organisationen näher definiert werden? Kann davon ausgegangen werden, dass strategisches Bewusstsein in einer NPO zu mehr institutionalisierten Strategieprozessen und -tools und diese zu mehr Effektivität führt?

Um die Heterogenität von Nonprofit Organisationen im Allgemeinen zu minimieren, wurde die vorliegende Untersuchung anhand der Organisationen im österreichischen Gesundheits- und Pflegebereich durchgeführt. Doch auch hier variieren die Organisationen noch im großen Ausmaß. Es kann zwischen großen und kleinen, gewinnorientierten und gemeinwirtschaftlichen, steuerbefreiten und steuerbegünstigten, spendenfinanzierten oder staatlich finanzierten, stakeholder- bzw. missionsorientierten und vielen anderen organisationalen Merkmalen unterschieden werden. Die Zielsetzung dieser Dissertation war es, die Zusammenhänge zwischen Board-Strukturen, strategischem Management und Governance bzw. die Auswirkungen und Effekte dieses Zusammenspiels auf Effektivität und Effizienz deutlicher darzustellen, wodurch die Unterscheidungen und Vergleiche zwischen organisationalen Typen nur am Rande Eingang in die Diskussion fand. Im künftigen Forschungsvorhaben liegt allerdings ein breites Tätigkeitsfeld auch hinsichtlich dieser Aspekte, beispielsweise eine vergleichende Studie zwischen eingegrenzten Organisationstypen und ihrem Interface-Governance-Aktivitäten. Eine tiefergehende Untersuchung in diesem Kontext hätte einerseits den Rahmen der Arbeit gesprengt und wäre an der Zielsetzung dieser Arbeit vorbei gegangen.

Im Bereich der Performance gibt es ebenfalls noch ausreichend Anknüpfungspunkte zu Governance von NPOs. Beispielsweise sollte – in empirischer Hinsicht – an der Verbesserung der Konstrukte im Bereich der Operationalisierung gearbeitet werden. Dies ist besonders im NPO-Kontext schwierig, da die Performance-Messung sich schon problematisch darstellt (siehe dazu auch Forbes/Milliken 1999).

8.2.2.2 Handlungsempfehlungen für die Praxis

Nach den eben dargestellten Optionen, die sich für nachfolgende akademische Forschung eröffnen, sollen auch einige Denkanstöße für NPO-Manager in der Praxis geliefert werden. Grundsätzlich sind gerade im NPO-Kontext die Empfehlungen an Praktiker nicht absolut getrennt von den akademischen Implikationen zu sehen.

- Der Überblick über die theoretischen Modelle der NPO-Governance ist gerade für Führungspersonen in Nonprofit Organisationen eine gute Ausgangsbasis, um die Komplexität der Management- und Governance-Aufgaben strukturieren zu können und damit das "Problem" Governance greifbarer zu machen.

- Die theoretische Darstellung der Bedeutung von Interface-Governance und der Auswirkungen auf die Performance von NPOs sind wesentlich, allerdings ist eine Umsetzung in der Praxis ebenfalls notwendig. Das Bewusstsein über die Bedeutung des Zusammenspiels von strategischen Fragen und dem Governance-Thema muss erhöht und innerhalb der Organisation kommuniziert werden. Sowohl Board-Mitglieder und Mitarbeiter als auch Top-Management sollten sich über die Effektivitätssteigerung bewusst sein, die die Zusammenarbeit im strategischen Entscheidungsfindungsprozess, also Interface-Governance-mit sich bringt.
- Interface-Governance wird durch die Repräsentanz von Insidern im Board vereinfacht, da somit das entsprechende interne Know-how und die Expertise sichergestellt werden können. Der Blick von außen kann durch ein heterogenes Board gewährleistet bleiben.
- Der Stakeholder-Dialog und allgemeine Stakeholder-Responsiveness seitens des Managements führt nicht allein zu erhöhter Interface-Governance-Aktivität und damit zu einem effektiveren und effizienteren Governance-Prozess. Auch die Zufriedenheit der Stakeholder steigt, wodurch die Reputation verbessert werden und somit auf lange Sicht die Ressourcenausstattung (z.B. Finanzen, Mitarbeiter, Freiwillige) erhalten bleiben kann.
- Das offene Kommunikationsklima zwischen Stakeholdern sollte generell gewährleistet bleiben. Wie am Beispiel der Strategieimplementierung zu sehen ist, sind rein hierarchische Management-Zugänge in Nonprofit Organisationen eher hinderlich und haben deshalb auch negative Auswirkungen auf Effizienz und Effektivität.
- Das Ansehen von finanziellem Wachstum ist eindeutig geringer als im For Profit-Kontext. Aus Management-Sicht ist es zwar bedeutend eine finanziell solide Organisation zu leiten, das Bewusstsein über die Außenwirkung bei sämtlichen Stakeholdern sollte allerdings vorhanden sein.
- Mit einer förderlichen Ressourcenausstattung kann die Qualität der Missionsausführung, die *raison d'être* in Nonprofit Organisationen darstellt, sichergestellt und damit auch der Governance-Aufwand reduziert werden.
- In NPOs ist die Motivation der Mitarbeiter in direktem Verband mit der Arbeitszufriedenheit zu sehen. Die Organisationskultur muss so gestaltet werden, dass sowohl ehren- als auch hauptamtliche Mitarbeiter motiviert ihrer Arbeit nachgehen. Nur so kann wiederum die Mission der Organisation erfüllt werden und die Effektivität gewährleistet bleiben.
- Unsicherheit und Risikosituationen hemmen die Performance der Organisation. NPO-Manager sollten – wie auch in For Profit-Organisationen – mit sämtlichen Mitteln (z.B. Marktanalysen, Interviews, Statistiken, Prognosen) versuchen, unsicheren Entwicklungen entgegenzusteuern.

Neben jenen konkreten Anstößen zur Verbesserung von Interface-Governance und Performance in Nonprofit Organisationen sind die in dieser Arbeit vorgestellten Governance-Driver, die entwickelte Governance-Typologie sowie das Triangel-Modell unterstützende Theorierahmen, die für Praktiker die Komplexität des Zusammenspiels von strategischem Management und Governance anschaulicher und dadurch besser steuerbar machen sollen.

9 Zusammenfassungen

9.1 Zusammenfassung in Deutsch

Die vorliegende Dissertation beschäftigt sich mit der Schnittstelle zwischen Governance und strategischem Management in Nonprofit Organisationen (NPOs). Im Zentrum der Darstellung und Analyse steht der Einfluss des Governance-Prozesses auf den strategischen Entscheidungsfindungsprozess, bzw. das Zusammenspiel von Governance und Strategie (sog. Interface-Governance). Ziel der Arbeit ist es, die Effekte auf die Governance-Strukturen der Organisationen herauszukristallisieren und deren Auswirkungen auf die Performance der NPOs aufzuzeigen. Der theoretische Unterbau wird sowohl aus der NPO-Governance-Literatur als auch vom strategischen Management abgeleitet. Einerseits werden aus Nonprofit-Management und ökonomischen Theorien ein State-of-the-Art-Beitrag über Governance in NPOs präsentiert und typische Kennzeichen dieser Organisationen herausgearbeitet. In diesem Zusammenhang wird auf die Auswirkungen in Theorie und Praxis eingegangen. Andererseits wird aus dem Bereich des strategischen Managements, v.a. aufbauend auf der Neuen Institutionenökonomie, der Stakeholder-Theorie und dem Resource-Based View, die Literaturbasis und Perspektive geliefert. Im Vordergrund der Analyse stehen bestimmte Faktoren, die Einfluss auf den Governance-Prozess und -Strukturen im Kontext der Interface-Governance haben können.

Die, auf diesem theoretischen Unterbau entwickelten, Hypothesen werden mittels einer quantitativen Studie an NPOs im österreichischen Gesundheits- und Pflegebereich getestet. Eine zusammenfassende Diskussion über die Untersuchungsergebnisse und Handlungsempfehlungen für eine effiziente und effektive Interface-Governance in Nonprofit Organisationen bilden den Abschluss.

9.2 Summary in English

This dissertation deals with the interface between governance and strategic management in nonprofit organizations (NPOs). The discussion and analysis focus on the influence of the governance process on strategic decision-making, in particular the interaction between the board members and the top management team (so-called interface governance). The aim of this research project has been to analyze the effects of this interface governance on organizations' governance structure and the impact on organizational performance. The theoretical framework used in this dissertation is rooted in both the NPO governance and the strategic management literature. On the one hand, using NPO management and economic theories, a state of the art overview of governance in NPOs is presented. The typical characteristics of NPO organizations are discussed, as well as the consequences of such organizational peculiarities for both theory and practice. On the other hand, on the basis of strategic management literature – mostly coming from New Institutional Economics, stakeholder theory and resource-based view – a particular perspective on interface governance is presented. At the centre of attention are the factors, which in the context of interface governance, can have an impact on the governance process and structure.

On the basis of this theoretical framework, hypotheses have been formulated and tested, in a quantitative study using a sample of Austrian hospitals and old people's homes. An overall discussion of the research results and recommendations for a more efficient and effective interface governance in non-profit organizations can be found at the end of the dissertation.

9.3 Samenvatting in Nederlands

Deze dissertatie ligt op het snijvlak van "governance" en "strategic management", in de context van niet-op-winst-gerichte organisaties (non-profit organizations, NPOs). Het richt zich in het bijzonder op de invloed van governance (c.q. de activiteiten van Raden van Toezicht) op de strategische richting van NPOs (zgn. interface governance). Het doel van het onderzoek is om te kijken welke factoren een invloed hebben op de gekozen governance aanpak bij NPOs en hoe dit gevolgen heeft voor de resultaten ("performance") van de organisatie. Het theoretische kader maakt gebruik van zowel de NPO governance, als de strategisch management, literatuur. Aan de ene kant wordt vanuit non-profit management en meer economisch-geïntereerde theorieën van NPOs, een "state-of-the-art" overzichtsbijdrage gepresenteerd over governance in NPOs en worden specifieke kenmerken van dit type organisaties onderkend. Tevens wordt er ingegaan op de beperkingen van de huidige theorie en praktijk. Aan de andere kant wordt vanuit de strategic management literatuur gekeken, vooral gebruikmakend van de resource-based view, stakeholder theory en new institutional theory. Hierbij wordt gekeken naar de factoren die van invloed zouden kunnen zijn op de betrokkenheid van Raden van Toezicht bij het bepalen van de strategische koers van een NPO. Vooral de factoren die bepalen hoe de relatie tussen RvT en Raad van Bestuur wordt ingevuld zijn hierbij van belang.

De geformuleerde hypothesen worden getoetst aan de hand van uitgebreide vragenformulieren die zijn uitgezet bij een representatieve groep NPOs, namelijk alle Oostenrijkse ziekenhuizen en verzorgingstehuizen. Het onderzoek eindigt met een discussie over de hypothesen en de theorievorming. Voorts worden aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek en worden conclusies getrokken voor effectievere governance van NPOs in de praktijk.

10 Anhang

10.1 Einladung per Mail zur Teilnahme an der Studie

Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer,
das Institut für Unternehmensführung (IfU) an der Wirtschaftsuniversität Wien führt in österreichischen Nonprofit-Organisationen eine Umfrage zum Thema „NPO-Excellence“ durch.

Wir laden Sie herzlichst ein, an dieser Studie zu den Themenbereichen Strategie, Governance und Performance Management teilzunehmen. Diese Umfrage wird online durchgeführt. Sie finden den Fragebogen **bis 19. August 2005** unter folgendem Link:

<http://www.rosfp.at/rd/NPO.asp>

Wie würden uns freuen, wenn Sie daran teilnehmen würden und stellen Ihnen die Executive Summary mit den Ergebnissen der Studie gerne zur Verfügung. Wenn Sie den Fragebogen ausgefüllt haben und die Zusammenfassung wünschen, klicken Sie bitte den Antwort-Button Ihres Mailprogrammes. Für Fragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung!

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

Mit freundlichen Grüßen,

o. Univ. Prof. Dr. Gerhard Speckbacher,
Mag. Johanna Wolfbauer




10.2 Datenquellen des vollständigen Registers aller Krankenhäuser und Alten- bzw. Pflegeheime in Österreich

Broschüre "Krankenanstalten in Österreich" beinhaltet alle in Österreich tätigen Krankenanstalten (Name der Organisation, Adresse, Größe nach Anzahl der Betten, Träger): <http://www.bmgf.gv.at/cms/site/detail.htm?thema=CH0034&doc=CMS1039007503101>



Buchband zu den Alten- und Pflegeheimen in Österreich "Altenheime und Pflegeheime in Österreich" (in drei Bände geografisch gegliedert; enthält Name der Organisation, Adresse, Größe nach Anzahl der Wohnplätze, Träger): <http://www.bmsg.gv.at/cms/site/detail.htm?channel=CH0041&doc=CMS1075801238664>

10.3 Schriftlicher Online-Fragebogen



Ausrichtung		
	Wie ist die grundsätzliche Ausrichtung Ihrer Organisation?	Einfach-Auswahl
	Wann wurde die Organisation gegründet?	Einfach-Auswahl
MA-Zahl		
	Wie viele Mitarbeiter umfasst Ihre Organisation?	Mehrfach-Auswahl
Wachstum1		
	Wie stark ist Ihre Organisation innerhalb der vergangenen 5 Jahre ungefähr gewachsen, bezogen auf Mitarbeiter in Prozent?	Offen, kl.Textfeld
	Wie stark ist Ihre Organisation innerhalb der vergangenen 5 Jahre bezogen auf jährlich zur Verfügung stehende Finanzmittel (Einnahmen in Prozent) ungefähr gewachsen?	Offen, kl.Textfeld
	Wie stark ist Ihre Organisation innerhalb der vergangenen 5 Jahre bezogen auf den Umfang der Leistungserstellung in Prozent ungefähr gewachsen?	Offen, kl.Textfeld
Steuerstatus		
	Ist Ihre Organisation...	Einfach-Auswahl
Finanzierung		
	Wie wird Ihre Organisation finanziert (ungefähr in % aller jährlichen Einnahmen)?	Matrix-Batterie
U-Unsicherheit		
	Wie schätzen Sie die Unsicherheit im Unternehmensumfeld in Bezug auf folgende Faktoren ein:	Matrix-Batterie
Macht		
	Welchen Einfluss (Macht) haben folgende Interessensgruppen Ihrer Einschätzung nach auf die langfristig wirksamen, strategischen Entscheidungen der Organisation?	Matrix-Batterie
Einfluss auf Mission		
	Welchen Einfluss haben folgende Interessensgruppen auf die Konkretisierung und Interpretation der Mission?	Matrix-Batterie
Bedürfnisse Interessensgruppen		
	Wie stark geht Ihre Organisation bei strategischen Entscheidungen tatsächlich auf die Bedürfnisse der folgenden Interessensgruppen ein?	Matrix-Batterie

Beitragsabhängigkeit		
	Wie stark ist der Erfolg Ihrer Organisation von aktiv geleisteten Beiträgen der folgenden Interessensgruppen abhängig?	Matrix-Batterie
Abhängigkeit der Interessensgruppen		
	Wie stark sind folgende Interessensgruppen von der Existenz Ihrer Organisation abhängig (d.h. wie stark würde es diese Interessensgruppen treffen, wenn Ihre Organisation nicht mehr existieren würde)?	Matrix-Batterie
Interessensgruppenvertretung		
	Wie stark sind die folgenden Interessensgruppen in Aufsichtsorganen (z.B. Heimaufsicht, Patientenanwaltschaft, Magistrat, „Board“, etc.) Ihrer Organisation vertreten?	Matrix-Batterie
Zielkongruenz		
	Wie stark widersprüchlich (konfliktär) sind Ihrer Einschätzung nach die Ziele der für Ihre Organisation besonders relevanten Interessensgruppen?	Matrix-Batterie
Interessensgruppenzufriedenheit		
	Sind Ihrer Einschätzung nach folgende Interessensgruppen zufrieden mit der Tätigkeit Ihrer Organisation?	Matrix-Batterie
GovernanceAussagen		
	Wie stark stimmen Sie folgenden Aussagen zu?	Matrix-Batterie
Strategie?		
	Was verstehen Sie in Ihrer Organisation vorwiegend unter Strategie?	Matrix-Batterie
Strategiewichtigkeit		
	Welche generelle Rolle spielt langfristige, auf Erfolg ausgerichtete, strategische Planung für Ihre Organisation?	Matrix-Batterie
	Wer ist in Ihrer Organisation für die strategische Planung (langfristig, auf Erfolg ausgerichtet) verantwortlich?	Einfach-Auswahl
Strategieinstrumente		
	Gibt es in Ihrer Organisation einen formalisierten strategischen Planungsprozess?	Matrix-Batterie
Strategieprimär?		
	Woraus leitet sich Ihre Strategie primär ab?	Matrix-Batterie

oberste Organisationsziele

	Existieren in Ihrer Organisation qualitativ formulierte „oberste Organisationsziele“, aus denen konkrete Maßnahmen abgeleitet werden?	Matrix-Batterie
	Existieren in Ihrer Organisation quantitativ formulierte „oberste Organisationsziele“, aus denen konkrete Maßnahmen abgeleitet werden?	Matrix-Batterie



Strategieentwicklung

	Wird die Strategie Ihrer Organisation...	Matrix-Batterie
	Wird Strategie in Ihrer Organisation als Prozess verstanden, in dem...	Matrix-Batterie


Strategie neu!

	Wie häufig kommt es vor, dass im Rahmen der strategischen Planung...	Matrix-Batterie
---	--	-----------------

Fortschrittsmessung

	Inwiefern können Sie erkennen, ob Sie Fortschritte bei der Umsetzung der Mission / Organisationsziele machen?	Matrix-Batterie
	Inwiefern werden Informationen über die Umsetzung der Mission und das Erreichen der Organisationsziele nach außen (an Geldgeber, Öffentlichkeit etc.) kommuniziert?	Matrix-Batterie




Performance Management Struktur

	Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu:	Matrix-Batterie
---	--	-----------------



Kennzahlen!

	Wie wichtig sind folgende Kennzahlen in Ihrer Organisation?	Matrix-Batterie
---	---	-----------------


Monetäre Anreizsysteme

	Gibt es in Ihrer Organisation finanzielle Belohnungen (z.B. Prämien, Boni) in Abhängigkeit vom Erreichen konkreter, in Kennzahlen gemessener Ziele?	Einfach-Auswahl
	Gibt es finanzielle Belohnungen in Abhängigkeit von der Leistungsbewertung durch Vorgesetzte bzw. Ressourcenverantwortliche?	Einfach-Auswahl
	Gibt es in Ihrer Organisation nicht-monetäre Anreizsysteme (z.B. Anerkennung, Beförderung, Erweiterung der Verantwortungsbereiche bei guter Leistung, etc.)?	Einfach-Auswahl

Motivation für NPOs

	Welche der folgenden Faktoren begründen Ihrer Erfahrung nach die Motivation der hauptamtlichen (bezahlten) Mitarbeiter, in Ihrer Organisation zu arbeiten?	Matrix-Batterie
	Wie hoch schätzen Sie die Arbeitszufriedenheit Ihrer Mitarbeiter ein?	Matrix-Batterie

BSC?

	Wird in Ihrer Organisation ein Instrument zur operativen Umsetzung der Strategie (zum Beispiel Balanced Scorecard) verwendet?	Einfach-Auswahl
---	---	-----------------

10.4 Dokumentation der statistischen Auswertungen aus SPSS

10.4.1 Strategie und Strategieprozess

StratWett Entwicklung von Maßnahmen, um sich im Wettbewerb mit anderen (ähnlichen) Organisationen zu behaupten:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 (1) trifft stark zu	41	21,5	21,5	21,5
2 (2)	37	19,4	19,4	40,8
3 (3)	32	16,8	16,8	57,6
4 (4)	20	10,5	10,5	68,1
5 (5)	26	13,6	13,6	81,7
6 (6)	17	8,9	8,9	90,6
7 (7) trifft gar nicht zu	18	9,4	9,4	100,0
Total	191	100,0	100,0	

StratStaerk Sich auf eigene Stärken konzentrieren und daraus Entscheidungen für die Aktivitäten der Organisation ableiten:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 (1) trifft stark zu	70	36,6	36,6	36,6
2 (2)	47	24,6	24,6	61,3
3 (3)	19	9,9	9,9	71,2
4 (4)	11	5,8	5,8	77,0
5 (5)	9	4,7	4,7	81,7
6 (6)	18	9,4	9,4	91,1
7 (7) trifft gar nicht zu	17	8,9	8,9	100,0
Total	191	100,0	100,0	

StratMission Eine Mission („Philosophie“) bezüglich des eigentlichen Organisationszweckes zu schärfen, weiterzuentwickeln und dann konkret umzusetzen:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 (1) trifft stark zu	68	35,6	35,6	35,6
2 (2)	39	20,4	20,4	56,0
3 (3)	23	12,0	12,0	68,1
4 (4)	11	5,8	5,8	73,8
5 (5)	10	5,2	5,2	79,1
6 (6)	21	11,0	11,0	90,1
7 (7) trifft gar nicht zu	19	9,9	9,9	100,0
Total	191	100,0	100,0	

Stratwichtig Strategisch Planung ist für uns

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 (1) gar nicht wichtig	2	1,0	1,0	1,0
2 (2)	3	1,6	1,6	2,6
3 (3)	13	6,8	6,8	9,4
4 (4)	17	8,9	8,9	18,3
5 (5)	38	19,9	19,9	38,2
6 (6)	61	31,9	31,9	70,2
7 (7) extrem wichtig	57	29,8	29,8	100,0
Total	191	100,0	100,0	

StrKlaus Strategieklausuren

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 7 (7) regelmäßig	45	23,6	23,6	23,6
6 (6)	8	4,2	4,2	27,7
5 (5)	21	11,0	11,0	38,7
4 (4)	30	15,7	15,7	54,5
3 (3)	31	16,2	16,2	70,7
2 (2)	34	17,8	17,8	88,5
1 (1) nie	22	11,5	11,5	100,0
Total	191	100,0	100,0	

StrMeet Meetings zur Schärfung und Weiterentwicklung der Mission und zur Kontrolle von deren Umsetzung

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 7 (7) regelmäßig	46	24,1	24,1	24,1
6 (6)	25	13,1	13,1	37,2
5 (5)	33	17,3	17,3	54,5
4 (4)	32	16,8	16,8	71,2
3 (3)	23	12,0	12,0	83,2
2 (2)	22	11,5	11,5	94,8
1 (1) nie	10	5,2	5,2	100,0
Total	191	100,0	100,0	

StrUmfeld Anwendung von Umfeldanalysen

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 7 (7) regelmäßig	10	5,2	5,2	5,2
6 (6)	18	9,4	9,4	14,7
5 (5)	25	13,1	13,1	27,7
4 (4)	33	17,3	17,3	45,0
3 (3)	31	16,2	16,2	61,3
2 (2)	43	22,5	22,5	83,8
1 (1) nie	31	16,2	16,2	100,0
Total	191	100,0	100,0	

StrSWOT Anwendung von Stärken-Schwächen-Analysen

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 7 (7) regelmäßig	14	7,3	7,3	7,3
6 (6)	30	15,7	15,7	23,0
5 (5)	29	15,2	15,2	38,2
4 (4)	35	18,3	18,3	56,5
3 (3)	30	15,7	15,7	72,3
2 (2)	33	17,3	17,3	89,5
1 (1) nie	20	10,5	10,5	100,0
Total	191	100,0	100,0	

StrLB Leitbild

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 7 (7) regelmäßig	62	32,5	32,5	32,5
6 (6)	42	22,0	22,0	54,5
5 (5)	27	14,1	14,1	68,6
4 (4)	15	7,9	7,9	76,4
3 (3)	22	11,5	11,5	88,0
2 (2)	11	5,8	5,8	93,7
1 (1) nie	12	6,3	6,3	100,0
Total	191	100,0	100,0	

StrPfA Anwendung von Portfolio-Analysen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7 (7) regelmäßig	11	5,8	5,8	5,8
	6 (6)	18	9,4	9,4	15,2
	5 (5)	16	8,4	8,4	23,6
	4 (4)	27	14,1	14,1	37,7
	3 (3)	24	12,6	12,6	50,3
	2 (2)	36	18,8	18,8	69,1
	1 (1) nie	59	30,9	30,9	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

10.4.2 Stakeholder-Beziehungen

Einfluss der Interessensgruppen auf langfristig wirksame, strategische Entscheidungen

EbMA bezahlte Mitarbeiter

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 (1) kaum Einfluß	33	17,3	17,3	17,3
	2 (2)	29	15,2	15,2	32,5
	3 (3)	43	22,5	22,5	55,0
	4 (4)	29	15,2	15,2	70,2
	5 (5)	21	11,0	11,0	81,2
	6 (6)	21	11,0	11,0	92,1
	7 (7) extrem hohen Einfluß	15	7,9	7,9	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

EeaMA ehrenamtliche Mitarbeiter

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 (1) kaum Einfluß	117	61,3	61,3	61,3
	2 (2)	42	22,0	22,0	83,2
	3 (3)	11	5,8	5,8	89,0
	4 (4)	11	5,8	5,8	94,8
	5 (5)	4	2,1	2,1	96,9
	6 (6)	4	2,1	2,1	99,0
	7 (7) extrem hohen Einfluß	2	1,0	1,0	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

EStaat Staat

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 (1) kaum Einfluß	10	5,2	5,2	5,2
	2 (2)	8	4,2	4,2	9,4
	3 (3)	12	6,3	6,3	15,7
	4 (4)	14	7,3	7,3	23,0
	5 (5)	32	16,8	16,8	39,8
	6 (6)	41	21,5	21,5	61,3
	7 (7) extrem hohen Einfluß	74	38,7	38,7	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

ESpender Spender

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 (1) kaum Einfluß	146	76,4	76,4	76,4
	2 (2)	25	13,1	13,1	89,5
	3 (3)	6	3,1	3,1	92,7
	4 (4)	7	3,7	3,7	96,3
	5 (5)	1	,5	,5	96,9
	6 (6)	5	2,6	2,6	99,5
	7 (7) extrem hohen Einfluß	1	,5	,5	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

ELE Leistungsempfänger (z.B. Patienten, Heimbewohner)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 (1) kaum Einfluß	10	5,2	5,2	5,2
	2 (2)	14	7,3	7,3	12,6
	3 (3)	29	15,2	15,2	27,7
	4 (4)	33	17,3	17,3	45,0
	5 (5)	40	20,9	20,9	66,0
	6 (6)	35	18,3	18,3	84,3
	7 (7) extrem hohen Einfluß	30	15,7	15,7	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

EGruend Gründer

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 (1) kaum Einfluß	95	49,7	49,7	49,7
	2 (2)	15	7,9	7,9	57,6
	3 (3)	8	4,2	4,2	61,8
	4 (4)	10	5,2	5,2	67,0
	5 (5)	15	7,9	7,9	74,9
	6 (6)	16	8,4	8,4	83,2
	7 (7) extrem hohen Einfluß	32	16,8	16,8	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

EKoest Körperschaften

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 (1) kaum Einfluß	43	22,5	22,5	22,5
	2 (2)	19	9,9	9,9	32,5
	3 (3)	18	9,4	9,4	41,9
	4 (4)	22	11,5	11,5	53,4
	5 (5)	28	14,7	14,7	68,1
	6 (6)	29	15,2	15,2	83,2
	7 (7) extrem hohen Einfluß	32	16,8	16,8	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

EKK Krankenkassen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 (1) kaum Einfluß	48	25,1	25,1	25,1
	2 (2)	26	13,6	13,6	38,7
	3 (3)	30	15,7	15,7	54,5
	4 (4)	34	17,8	17,8	72,3
	5 (5)	25	13,1	13,1	85,3
	6 (6)	18	9,4	9,4	94,8
	7 (7) extrem hohen Einfluß	10	5,2	5,2	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

ETraeger Träger

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 (1) kaum Einfluß	6	3,1	3,1	3,1
	2 (2)	4	2,1	2,1	5,2
	3 (3)	7	3,7	3,7	8,9
	4 (4)	16	8,4	8,4	17,3
	5 (5)	26	13,6	13,6	30,9
	6 (6)	35	18,3	18,3	49,2
	7 (7) extrem hohen Einfluß	97	50,8	50,8	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

EMedien Medien

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 (1) kaum Einfluß	29	15,2	15,2	15,2
	2 (2)	36	18,8	18,8	34,0
	3 (3)	37	19,4	19,4	53,4
	4 (4)	37	19,4	19,4	72,8
	5 (5)	26	13,6	13,6	86,4
	6 (6)	14	7,3	7,3	93,7
	7 (7) extrem hohen Einfluß	12	6,3	6,3	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

Einfluss der Interessensgruppen auf Konkretisierung und Interpretation der Mission

KMStaat Staat

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 (1) kaum Einfluß	15	7,9	7,9	7,9
	2 (2)	17	8,9	8,9	16,8
	3 (3)	22	11,5	11,5	28,3
	4 (4)	20	10,5	10,5	38,7
	5 (5)	32	16,8	16,8	55,5
	6 (6)	37	19,4	19,4	74,9
	7 (7) extrem hohen Einfluß	48	25,1	25,1	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

KMSpend Spender

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 (1) kaum Einfluß	139	72,8	72,8	72,8
2 (2)	27	14,1	14,1	86,9
3 (3)	12	6,3	6,3	93,2
4 (4)	6	3,1	3,1	96,3
5 (5)	2	1,0	1,0	97,4
6 (6)	5	2,6	2,6	100,0
Total	191	100,0	100,0	

KMLE Leistungsempfänger

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 (1) kaum Einfluß	13	6,8	6,8	6,8
2 (2)	13	6,8	6,8	13,6
3 (3)	31	16,2	16,2	29,8
4 (4)	35	18,3	18,3	48,2
5 (5)	29	15,2	15,2	63,4
6 (6)	44	23,0	23,0	86,4
7 (7) extrem hohen Einfluß	26	13,6	13,6	100,0
Total	191	100,0	100,0	

KMKK Krankenkassen

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 (1) kaum Einfluß	50	26,2	26,2	26,2
2 (2)	35	18,3	18,3	44,5
3 (3)	36	18,8	18,8	63,4
4 (4)	31	16,2	16,2	79,6
5 (5)	14	7,3	7,3	86,9
6 (6)	18	9,4	9,4	96,3
7 (7) extrem hohen Einfluß	7	3,7	3,7	100,0
Total	191	100,0	100,0	

KMKoest Körperschaften

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 (1) kaum Einfluß	46	24,1	24,1	24,1
2 (2)	19	9,9	9,9	34,0
3 (3)	25	13,1	13,1	47,1
4 (4)	25	13,1	13,1	60,2
5 (5)	34	17,8	17,8	78,0
6 (6)	25	13,1	13,1	91,1
7 (7) extrem hohen Einfluß	17	8,9	8,9	100,0
Total	191	100,0	100,0	

KMeaMA ehrenamtliche Mitarbeiter

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 (1) kaum Einfluß	107	56,0	56,0	56,0
2 (2)	42	22,0	22,0	78,0
3 (3)	26	13,6	13,6	91,6
4 (4)	10	5,2	5,2	96,9
5 (5)	1	,5	,5	97,4
6 (6)	5	2,6	2,6	100,0
Total	191	100,0	100,0	

KMbMA bezahlte Mitarbeiter

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 (1) kaum Einfluß	27	14,1	14,1	14,1
2 (2)	26	13,6	13,6	27,7
3 (3)	40	20,9	20,9	48,7
4 (4)	25	13,1	13,1	61,8
5 (5)	31	16,2	16,2	78,0
6 (6)	26	13,6	13,6	91,6
7 (7) extrem hohen Einfluß	16	8,4	8,4	100,0
Total	191	100,0	100,0	

KMGruend Gründer

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 (1) kaum Einfluß	98	51,3	51,3	51,3
2 (2)	18	9,4	9,4	60,7
3 (3)	8	4,2	4,2	64,9
4 (4)	11	5,8	5,8	70,7
5 (5)	13	6,8	6,8	77,5
6 (6)	14	7,3	7,3	84,8
7 (7) extrem hohen Einfluß	29	15,2	15,2	100,0
Total	191	100,0	100,0	

KMTraeg Träger

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 (1) kaum Einfluß	7	3,7	3,7	3,7
2 (2)	7	3,7	3,7	7,3
3 (3)	7	3,7	3,7	11,0
4 (4)	15	7,9	7,9	18,8
5 (5)	28	14,7	14,7	33,5
6 (6)	45	23,6	23,6	57,1
7 (7) extrem hohen Einfluß	82	42,9	42,9	100,0
Total	191	100,0	100,0	

KMM Medien

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 (1) kaum Einfluß	29	15,2	15,2	15,2
2 (2)	37	19,4	19,4	34,6
3 (3)	41	21,5	21,5	56,0
4 (4)	28	14,7	14,7	70,7
5 (5)	29	15,2	15,2	85,9
6 (6)	12	6,3	6,3	92,1
7 (7) extrem hohen Einfluß	15	7,9	7,9	100,0
Total	191	100,0	100,0	

Einfluss der Interessensgruppen auf Konkretisierung und Interpretation der Mission

BM Medien

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 (1) geringe Bedeutung	64	33,5	33,5	33,5
2 (2)	28	14,7	14,7	48,2
3 (3)	29	15,2	15,2	63,4
4 (4)	27	14,1	14,1	77,5
5 (5)	21	11,0	11,0	88,5
6 (6)	9	4,7	4,7	93,2
7 (7) hohe Bedeutung	13	6,8	6,8	100,0
Total	191	100,0	100,0	

BTraeg Träger

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 (1) geringe Bedeutung	12	6,3	6,3	6,3
2 (2)	9	4,7	4,7	11,0
3 (3)	14	7,3	7,3	18,3
4 (4)	23	12,0	12,0	30,4
5 (5)	22	11,5	11,5	41,9
6 (6)	27	14,1	14,1	56,0
7 (7) hohe Bedeutung	84	44,0	44,0	100,0
Total	191	100,0	100,0	

BKK Krankenkassen

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 (1) geringe Bedeutung	55	28,8	28,8	28,8
2 (2)	34	17,8	17,8	46,6
3 (3)	24	12,6	12,6	59,2
4 (4)	39	20,4	20,4	79,6
5 (5)	18	9,4	9,4	89,0
6 (6)	10	5,2	5,2	94,2
7 (7) hohe Bedeutung	11	5,8	5,8	100,0
Total	191	100,0	100,0	

BeaMA ehrenamtliche Mitarbeiter

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 (1) geringe Bedeutung	85	44,5	44,5	44,5
2 (2)	30	15,7	15,7	60,2
3 (3)	24	12,6	12,6	72,8
4 (4)	22	11,5	11,5	84,3
5 (5)	16	8,4	8,4	92,7
6 (6)	6	3,1	3,1	95,8
7 (7) hohe Bedeutung	8	4,2	4,2	100,0
Total	191	100,0	100,0	

BbMA bezahlte Mitarbeiter

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 (1) geringe Bedeutung	13	6,8	6,8	6,8
2 (2)	12	6,3	6,3	13,1
3 (3)	18	9,4	9,4	22,5
4 (4)	11	5,8	5,8	28,3
5 (5)	23	12,0	12,0	40,3
6 (6)	29	15,2	15,2	55,5
7 (7) hohe Bedeutung	85	44,5	44,5	100,0
Total	191	100,0	100,0	

BSpend Spender

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 (1) geringe Bedeutung	124	64,9	64,9	64,9
2 (2)	38	19,9	19,9	84,8
3 (3)	8	4,2	4,2	89,0
4 (4)	8	4,2	4,2	93,2
5 (5)	4	2,1	2,1	95,3
6 (6)	5	2,6	2,6	97,9
7 (7) hohe Bedeutung	4	2,1	2,1	100,0
Total	191	100,0	100,0	

BGrund Gründer

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 (1) geringe Bedeutung	117	61,3	61,3	61,3
2 (2)	17	8,9	8,9	70,2
3 (3)	10	5,2	5,2	75,4
4 (4)	4	2,1	2,1	77,5
5 (5)	9	4,7	4,7	82,2
6 (6)	8	4,2	4,2	86,4
7 (7) hohe Bedeutung	26	13,6	13,6	100,0
Total	191	100,0	100,0	

BStaat Staat

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 (1) geringe Bedeutung	19	9,9	9,9	9,9
2 (2)	17	8,9	8,9	18,8
3 (3)	22	11,5	11,5	30,4
4 (4)	25	13,1	13,1	43,5
5 (5)	31	16,2	16,2	59,7
6 (6)	22	11,5	11,5	71,2
7 (7) hohe Bedeutung	55	28,8	28,8	100,0
Total	191	100,0	100,0	

BLE Leistungsempfänger (z.B. Patienten, Heimbewohner)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 (1) geringe Bedeutung	6	3,1	3,1	3,1
2 (2)	10	5,2	5,2	8,4
3 (3)	16	8,4	8,4	16,8
4 (4)	19	9,9	9,9	26,7
5 (5)	26	13,6	13,6	40,3
6 (6)	34	17,8	17,8	58,1
7 (7) hohe Bedeutung	80	41,9	41,9	100,0
Total	191	100,0	100,0	

BKoest Körperschaften

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 (1) geringe Bedeutung	37	19,4	19,4	19,4
2 (2)	29	15,2	15,2	34,6
3 (3)	22	11,5	11,5	46,1
4 (4)	33	17,3	17,3	63,4
5 (5)	18	9,4	9,4	72,8
6 (6)	23	12,0	12,0	84,8
7 (7) hohe Bedeutung	29	15,2	15,2	100,0
Total	191	100,0	100,0	

Stakeholder-Hierarchie: Vergleich Mittelwerte

Nonprofit Organisationen							
Stakeholder	Einfluss Macht	Einfluss Mission	Bedürfnisse	Orga-Erfolg abh.	Stakeholder abh.	Board-Repr.	Index Importance
Träger	5,96	5,83	5,95	5,56	5,44	5,67	5,73
Leistungsempfänger	4,57	4,53	6,07	5,54	6,78	3,29	5,13
Staat	5,60	4,87	4,57	4,82	3,72	3,92	4,58
bez. MA	3,47	3,75	4,25	5,33	6,51	3,69	4,50
Körperschaften	4,02	3,66	3,85	3,84	3,31	3,36	3,67
Krankenkassen	3,23	2,95	2,88	3,01	3,14	1,99	2,87
Gründer	2,99	2,79	2,89	2,41	2,57	2,72	2,73
Medien	3,50	3,47	2,90	2,97	1,56	1,49	2,65
ea MA	1,82	1,86	2,58	2,62	2,15	1,76	2,13
Spender	1,50	1,53	1,65	2,41	1,28	1,25	1,61
For Profit-Organisationen							
Stakeholder	Einfluss Macht	Einfluss Mission	Bedürfnisse	Orga-Erfolg abh.	Stakeholder abh.	Board-Repr.	Index Importance
Leistungsempfänger	4,82	4,36	6,30	4,91	5,36	3,36	4,85
bez. MA	3,86	4,05	4,75	5,41	5,91	3,55	4,59
Träger	4,95	4,59	4,30	3,95	4,82	4,14	4,46
Staat	4,59	4,14	3,50	3,32	2,00	3,18	3,45
Gründer	3,73	3,77	3,53	2,95	3,68	2,91	3,43
Körperschaften	3,77	3,64	3,30	3,32	2,64	3,32	3,33
Krankenkassen	3,91	3,68	3,15	3,23	2,09	1,95	3,00
Medien	3,05	3,32	2,85	2,86	1,50	1,55	2,52
ea MA	1,32	1,36	1,55	1,59	1,77	1,55	1,52
Spender	1,36	1,55	1,10	1,18	1,32	1,27	1,30

10.4.3 Faktoranalyse Hard fact-Orientierung

Factor Analysis: Market-orientation

Communalities

	Initial	Extraction
StrAehnl Wir orientieren uns an Anbietern ähnlicher Leistungen und versuchen besser als Andere zu sein, indem wir unsere Leistungen kostengünstiger erstellen bzw. qualitativ hochwertigere Leistungen anbieten:	1,000	,414
StrNisch Wir versuchen besonders dort Leistungen anzubieten, wo von anderen Organisationen keine oder (unserer Meinung nach) keine ausreichenden Leistungen angeboten werden („Nischenstrategie“):	1,000	,465
StrAndere Bevor wir uns in neuen Projekten/Bereichen engagieren, orientieren wir uns daran, ob andere Organisationen diese Leistung bereits erbringen:	1,000	,595
StrRess Bevor wir uns in neuen Projekten/Bereichen engagieren, orientieren wir uns daran, ob die personellen und finanziellen Mittel bereitgestellt werden können:	1,000	,348

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,821	45,536	45,536	1,821	45,536	45,536
2	,889	22,215	67,751			
3	,768	19,198	86,949			
4	,522	13,051	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
StrAehn1 Wir orientieren uns an Anbietern ähnlicher Leistungen und versuchen besser als Andere zu sein, indem wir unsere Leistungen kostengünstiger erstellen bzw. qualitativ hochwertigere Leistungen anbieten:	,643
StrNisch Wir versuchen besonders dort Leistungen anzubieten, wo von anderen Organisationen keine oder (unserer Meinung nach) keine ausreichenden Leistungen angeboten werden („Nischenstrategie“):	,682
StrAndere Bevor wir uns in neuen Projekten/Bereichen engagieren, orientieren wir uns daran, ob andere Organisationen diese Leistung bereits erbringen:	,771
StrRess Bevor wir uns in neuen Projekten/Bereichen engagieren, orientieren wir uns daran, ob die personellen und finanziellen Mittel bereitgestellt werden können:	,590

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Reliability**Case Processing Summary**

	N	%
Cases Valid	169	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	169	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,600	4

Factor Analysis: Authority-orientation**Communalities**

	Initial	Extraction
TopBestand Hauptaufgabe unseres Top-Managements ist es den Fortbestand unserer Organisation zu sichern:	1,000	,319
BuerStruk Unsere Organisation weist relativ bürokratische Strukturen auf:	1,000	,758
hierAB Der Aufbau unserer Organisation ist relativ hierarchisch:	1,000	,676

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,754	58,467	58,467	1,754	58,467	58,467
2	,846	28,213	86,681			
3	,400	13,319	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
TopBestand Hauptaufgabe unseres Top-Managements ist es den Fortbestand unserer Organisation zu sichern:	,565
BuerStruk Unsere Organisation weist relativ bürokratische Strukturen auf:	,871
hierAB Der Aufbau unserer Organisation ist relativ hierarchisch:	,822

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Reliability**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	169	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	169	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,639	3

10.4.4 Faktoranalyse Risiko**Factor Analysis: Risk factor****Communalities**

	Initial	Extraction
SFQ	1,000	,580
SRB	1,000	,607
SLE	1,000	,532
SLSp	1,000	,644

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,364	59,088	59,088	2,364	59,088	59,088
2	,748	18,691	77,779			
3	,489	12,236	90,016			
4	,399	9,984	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
SFQ	,762
SRB	,779
SLE	,729
SLSp	,803

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Reliability**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	169	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	169	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,768	4

10.4.5 Logistische Regressionsanalyse**Logistic Regression****Case Processing Summary**

Unweighted Cases ^a		N	Percent
Selected Cases	Included in Analysis	147	88,6
	Missing Cases	19	11,4
	Total	166	100,0
Unselected Cases		0	,0
Total		166	100,0

a. If weight is in effect, see classification table for the total number of cases.

Dependent Variable Encoding

Original Value	Internal Value
,00	0
1,00	1

Categorical Variables Codings

		Frequency	Parameter coding	
			(1)	(2)
STR	1 ...steuerbefreit?	57	1,000	,000
	2 ...steuerbegünstigt?	48	,000	1,000
	3 Keines von beiden.	42	,000	,000

Block 0: Beginning Block**Classification Table^{a,b}**

			Predicted		
			Level of interface governance		Percentage Correct
			,00	1,00	
Step 0	Level of interface governance	,00	0	56	,0
		1,00	0	91	100,0
Overall Percentage					61,9

a. Constant is included in the model.

b. The cut value is ,500

Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 0 Constant	,486	,170	8,172	1	,004	1,625

Omnibus Tests of Model Coefficients

	Chi-square	df	Sig.
Step 1 Step	31,025	13	,003
Block	31,025	13	,003
Model	31,025	13	,003

Variables not in the Equation

			Score	df	Sig.
Step 0	Variables	size_group	,081	1	,776
		Gruend	,112	1	,738
		STR	9,735	2	,008
		STR(1)	,635	1	,426
		STR(2)	4,283	1	,038
		finanzPerf	,950	1	,330
		Hardfacts	2,829	1	,093
		Stratwichtig	9,215	1	,002
		TopSchutz	2,096	1	,148
		LEindirekt	,738	1	,390
		risk_facto	,000	1	,990
		Insider_VIG	,006	1	,940
		Diversific_VIG	1,182	1	,277
		ZKIG	,198	1	,657
	Overall Statistics		27,454	13	,011

Block 1: Method = Enter

Model Summary

Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	164,347 ^a	,190	,259

a. Estimation terminated at iteration number 5 because parameter estimates changed by less than ,001.

Classification Table^a

			Predicted		
			Level of interface governance		Percentage Correct
			,00	1,00	
Step 1	Level of interface governance	,00	29	27	51,8
		1,00	17	74	81,3
	Overall Percentage				70,1

a. The cut value is ,500

Variables in the Equation

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1	size_group	,158	,136	1,351	1	,245	1,171
	Gruend	,014	,257	,003	1	,956	1,014
	STR			4,972	2	,083	
	STR(1)	-,723	,530	1,862	1	,172	,485
	STR(2)	-1,211	,543	4,964	1	,026	,298
	finanzPerf	1,165	,813	2,057	1	,152	3,207
	Hardfacts	,524	,286	3,352	1	,067	1,688
	Stratwichtig	,484	,162	8,881	1	,003	1,623
	TopSchutz	,166	,128	1,691	1	,193	1,181
	LEindirekt	-,243	,121	4,058	1	,044	,784
	risk_facto	,092	,207	,199	1	,655	1,097
	Insider_VIG	-,071	,051	1,980	1	,159	,931
	Diversific_VIG	,281	,122	5,270	1	,022	1,324
	ZKIG	-,087	,114	,577	1	,448	,917
	Constant	-3,040	1,909	2,536	1	,111	,048

a. Variable(s) entered on step 1: size_group, Gruend, STR, finanzPerf, Hardfacts, Stratwichtig, TopSchutz, LEindirekt, risk_facto, Insider_VIG, Diversific_VIG, ZKIG.

10.4.6 Faktoranalyse Effizienz/Effektivität

Factor Analysis: Level of effectiveness

Communalities

	Initial	Extraction
Stratwichtig Strategisch Planung ist für uns	1,000	,386
StrLB Leitbild	1,000	,660
ZielForm qualitativ formulierte Organisationsziele:	1,000	,642

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,688	56,271	56,271	1,688	56,271	56,271
2	,797	26,556	82,827			
3	,515	17,173	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
Stratwichtig Strategisch Planung ist für uns	,621
StrLB Leitbild	,813
ZielForm qualitativ formulierte Organisationsziele:	-,801

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Reliability

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	169	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	169	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
-,828	3

Factor Analysis: Level of efficiency**Communalities**

	Initial	Extraction
RessEinsatz Kennzahlen zur Messung von eingesetzten Ressourcen, (z.B.: Arbeitsstunden, Spenden, etc.):	1,000	,435
OutputKZ Kennzahlen zur Messung von produzierten Leistungen (z.B im Falle von Krankenhäusern.: Anzahl der durchgeführten Operationen):	1,000	,484
ZielerrKZ Kennzahlen zur Messung des Grades der Zielerreichung (z.B.: Heilungsquote bei durchgeführten Operationen):	1,000	,502
ProjEvalKZ Kennzahlen zur Bewertung und Evaluation des Erfolges von Projekten:	1,000	,696
FKZ Allgemeine Bedeutung finanzieller Kennzahlen:	1,000	,539
nFKZ Allgemeine Bedeutung nicht-finanzieller Kennzahlen:	1,000	,569
QuantKZ Allgemeine Bedeutung quantitativer Kennzahlen:	1,000	,720
QualKZ Allgemeine Bedeutung qualitativer Kennzahlen:	1,000	,642
PMKZ Wir können die Zielerreichung gut anhand von konkreten Kennzahlen kontrollieren:	1,000	,415

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,001	55,562	55,562	5,001	55,562	55,562
2	,921	10,238	65,800			
3	,785	8,717	74,517			
4	,563	6,256	80,773			
5	,549	6,099	86,872			
6	,452	5,022	91,894			
7	,290	3,221	95,114			
8	,251	2,790	97,904			
9	,189	2,096	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
RessEinsatz Kennzahlen zur Messung von eingesetzten Ressourcen, (z.B.: Arbeitsstunden, Spenden, etc.):	,659
OutputKZ Kennzahlen zur Messung von produzierten Leistungen (z.B im Falle von Krankenhäusern.: Anzahl der durchgeführten Operationen):	,695
ZielerrKZ Kennzahlen zur Messung des Grades der Zielerreichung (z.B.: Heilungsquote bei durchgeführten Operationen):	,708
ProjEvalKZ Kennzahlen zur Bewertung und Evaluation des Erfolges von Projekten:	,834
FKZ Allgemeine Bedeutung finanzieller Kennzahlen:	,734
nFKZ Allgemeine Bedeutung nicht-finanzieller Kennzahlen:	,754
QuantKZ Allgemeine Bedeutung quantitativer Kennzahlen:	,848
QualKZ Allgemeine Bedeutung qualitativer Kennzahlen:	,801
PMKZ Wir können die Zielerreichung gut anhand von konkreten Kennzahlen kontrollieren:	-,644

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Reliability**Case Processing Summary**

	N	%
Cases Valid	169	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	169	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,806	9

11 Literaturquellen

Abzug, R. (1999): Nonprofits in organizational sociology's research traditions: An empirical study. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 28, Nr. 3, S. 330-338.

Abzug, R./Webb, N. J. (1999): Relationships between nonprofit and for-profit organizations: A stakeholder perspective. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 28, Nr. 4, S. 416-431.

Alchian, A. A./Demsetz, H. (1972): Production, information costs, and economic organization. In: *American Economic Review*, Vol. 62, Dec., S. 777-795.

Alchian, A. A./Woodward, S. (1988): The firm is dead; long live the firm: A review of Oliver E. Williamson's *The economic institutions of capitalism*. In: *Journal of Economic Literature*, Vol. 26, Nr. 1, S. 65-79.

Alexander, J. A. (1990): Governance for whom? The dilemmas of change and effectiveness in hospital boards. In: *Frontiers of Health Services Management*, Vol. 6, Nr. 3, S. 38-41.

Alexander, J. A./Weiner, B. J. (1998): The adoption of the corporate governance model by nonprofit organizations. In: *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 8, Nr. 3, S. 223-242.

Alexander, J. A./Weiner, B. J./Bogue, R. J. (2001): Changes in the structure, composition, and activity of hospital governing boards, 1989-1997: Evidence from two national surveys. In: *The Milbank Quarterly*, Vol. 79, Nr. 2, S. 253-279.

Alexander, J. A./Weiner, B. J./Succi, M. (2000): Community accountability among hospitals affiliated with health care systems. In: *The Milbank Quarterly*, Vol. 78, Nr. 2, S. 157-184.

Almond, S./Kendall, J. (2000): Taking the employees' perspective seriously: An initial United Kingdom cross-sectoral comparison. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 29, Nr. 2, S. 205-231.

Amit, R./Schoemaker, P. J. H. (1993): Strategic assets and organizational rent. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 14, Nr. 1, S. 33-46.

Andreoni, J. (1989): Giving with impure altruism: applications to charity and Ricardian equivalence. In: *Journal of Political Economy*, Vol. 97, Nr. 6, S. 1447-1458.

Andrews, K. R. (1965/1987): *The concept of corporate strategy*. 3. Auflage, Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois.

Anheier, H. K. (2000): Wandlungsprozesse im Dritten Sektor: Ein organisationstheoretischer Versuch. In: Schauer, R./Blümle, E.-B./Witt, D./Anheier, H. K. (Hrsg.) (2000): *Nonprofit-Organisationen im Wandel: Herausforderungen, gesellschaftliche Verantwortung, Perspektiven*. Universitätsverlag Rudolf Trauner, Linz.

Anheier, H. K. (2005): *Nonprofit Organizations: Theory, management, policy*. Routledge, London.

Anheier, H. K./Kendall, J. (2000): Trust and voluntary organisations: Three theoretical approaches. *Civil Society Working Paper 5*.

Ansoff, H. I. (1965): *Corporate strategy*. McGraw-Hill, New York.

- Anthony, R. N./Young D. W. (1994): Management control in nonprofit organizations. 5. Ausgabe, Burr Ridge, Illinois.
- Armstrong, R. R. (1998): Nonprofit governance: The next generation – evolution of structure and function. Federated Press Paper, Ontario.
- Atteslander, P. (2000): Methoden der empirischen Sozialforschung. 9. Auflage, Walter de Gruyter, Berlin/New York.
- Badelt, C. (2000): Der Nonprofit-Sektor im Wandel: Ansprüche der Wirtschafts- und Sozialpolitik. In: Schauer, R./Blümle, E.-B./Witt, D./Anheier, H. K. (Hrsg.) (2000): Nonprofit-Organisationen im Wandel: Herausforderungen, gesellschaftliche Verantwortung, Perspektiven. Universitätsverlag Rudolf Trauner, Linz.
- Badelt, C. (2002a): Zielsetzungen und Inhalte des Handbuchs der Nonprofit Organisation. In: Badelt, C. (Hrsg.) (2002): Handbuch der Nonprofit Organisation. 3. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 3-18.
- Badelt, C. (2002b): Der Nonprofit Sektor in Österreich. In: Badelt, C. (Hrsg.) (2002): Handbuch der Nonprofit Organisation. 3. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 63-86.
- Badelt, C. (2002c): Ausblick: Entwicklungsperspektiven des Nonprofit Sektors. In: Badelt, C. (Hrsg.) (2000): Handbuch der Nonprofit Organisation. 3. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 659-691.
- Bainbridge, S. M. (1993): Independent directors and the ALI corporate governance project. In: George Washington Law Review, Vol. 61, S. 1034-1083.
- Baker, G./Gibbons, R. S./Murphy, K. M. (1993): Subjective performance measures in optimal incentive contracts. In: Quarterly Journal of Economics, Vol. 109, Nr. 4, S. 1125-1156.
- Banks, D. A./Paterson, M./Wendel J. (1997): Uncompensated hospital care: Charitable mission or profitable business decision? In: Health Economics, Vol. 6, Nr. 2, S. 133-143.
- Barnard, C. I. (1938): The functions of the executive. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Barney, J. B. (1986a): Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy. In: Management Science, Vol. 32, Nr. 10, S. 1512-1514.
- Barney, J. B. (1986b): Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? In: Academy of Management Review, Vol. 11, Nr. 3, S. 791-800.
- Barney, J. B. (1990): The debate between traditional management theory and organizational economics: Substantive differences or intergroup conflict? In: Academy of Management Review, Vol. 15, Nr. 3, S. 382-393.
- Barney, J. B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. In: Journal of Management, Vol. 17, Nr. 1, S. 99-120.
- Barney, J. B. (1995): Looking inside for competitive advantage. In: Academy of Management Executive, Vol. 9, Nr. 4, S. 59-61.

- Barney, J. B./Hansen, M. H. (1994): Trustworthiness as a source of competitive advantage. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 15, Nr. 2, S. 175-190.
- Barney, J. B./Arikan, A. M. (2001): The resource-based view: Origins and implications. In: Hitt, M./Freeman, R. E./Harrison, J. (Hrsg.) (2001): *Handbook of strategic management*. Blackwell Publishers, Malden/Oxford, Massachusetts, S. 124-146 und 170-188.
- Barrett, M. (2001): A stakeholder approach to responsiveness and accountability in non-profit organisations. In: *Social Policy Journal of New Zealand*, Vol. 17, S. 36-51.
- Bart, C. (2004): The governance role of the board in corporate strategy: an initial progress report. In: *International Journal of Business Governance and Ethics*, Vol. 1, Nr. 2/3, S.111-125.
- Bartlett, C. A./Ghoshal, S. (1994): Changing the role of top management: Beyond strategy to purpose. In: *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., S. 79-88.
- Baruch, Y./Ramalho, N. (2006): Communalities and distinctions in the measurement of organizational performance and effectiveness across for-profit and nonprofit sectors. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 35, Nr. 1, S. 39-65.
- Baumhart, R. (1968): *An honest profit – What businessmen say about ethics in business*. Holt, Rinehart and Whinston, New York.
- Beeckun, R./Stedham, Y./Young, G. (1998): Board characteristics, managerial controls and corporate strategy: A study of U.S. hospitals. In: *Journal of Management*, Vol. 24, Nr. 1, S. 3-19.
- Behn, B. K./DeVries, D. D./Lin, J. (2004): The determinants of transparency in nonprofit organizations: An exploratory study. Working Paper, University of Tennessee, Knoxville, Tennessee.
- Bekkers, R. (2003): Trust, accreditation, and philanthropy in the Netherlands. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 32, Nr. 4, S. 596-615.
- Ben-Ner, A. (1986): Non-profit organizations: Why do they exist in market economies? In: Rose-Ackerman, S. (Hrsg.) (1986): *The economics of nonprofit institutions: Studies in structure and policy*. Oxford University Press, Oxford, S. 94-113.
- Ben-Ner, A./Gui, B. (2003): The theory of nonprofit organizations revisited. In: Anheier, H./Ben-Ner, A. (2003): *The Study of the Nonprofit Enterprise – Theories and Approaches*. Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York/Boston/Dordrecht/London/Moscow, S. 3-26.
- Ben-Ner, A./Hoomisson, T. van(1991): Nonprofits in the mixed economy: A demand and supply analysis. In: *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 62, S. 519-550.
- Berger, P. L./Neuhaus, R. J. (1977): To empower people: The role of mediating structures in public policy. In: Ott, J. S. (Hrsg.) (2001): *The nature of the nonprofit sector*. Boulder, Oxford.
- Berle, A./Means, G. (1932): *The modern corporation and private property*. Macmillan, New York.
- Berman, S. L./Wicks, A. C./Kotha, S./Jones, T. M.(1999): Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. In: *Academy of Management Review*, Vol. 42, Nr. 5, S. 488-506.

- Bigelow, B./Stone, M. M. (1995): Why don't they do what we want? An exploration of organizational responses to institutional pressures in community health centers. In: *Public Administration Review*, Vol. 55, Nr. 20, S. 183-192.
- Block, S. R./Rosenberg, S. (2002): Toward an understanding of founder's syndrome – An assessment of power and privilege among founders of nonprofit organizations. In: *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 12, Nr. 4 (Summer), S. 353-368.
- Boeker, W./Goodstein, J. (1991): Organizational performance and adaptation: Effects of environment and performance changes in board composition. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 34, Nr. 4, S. 805-826.
- Boon, S. D./Holmes, J. G. (1991): The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in the face of risk. In: Hinde, R. A./Groebel, J. (Hrsg.): *Cooperation and prosocial behaviour*. Cambridge University Press, Cambridge, S. 190-211.
- Borzaga, C. (2003): The economics of the third sector: Toward a more comprehensive approach. In: Anheier, H./Ben-Ner, A. (Hrsg.) (2003): *The study of the nonprofit enterprise – Theories and approaches*. Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York/Boston/Dordrecht/London/Moscow, S. 27-48.
- Borzaga, C./Defourny, J (2001) : *The emergence of social enterprise*. Routledge, London.
- Bowman, E. H./Helfat, C. E. (2001): Does corporate strategy matter? In: *Strategic Management Journal*, Vol. 22, Nr. 1, S. 1-23.
- Boyd, B. (1990): Corporate linkages and organizational environment: A test of the resource dependence model. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 1, Nr. 11, S. 419-430.
- Bradford, C./Caldwell, G./Goldsmith, J. (1982): The hospital capital crises: Issues for trustees. In: *Harvard Business Review*, Vol. 54, Nr. 5, S. 56-68.
- Bradshaw, P./Murray, V./Wolpin, J. (1992): Do nonprofit boards make a difference? An exploration of the relationships among board structure, process, and effectiveness. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 21, Nr. 3, S. 227-249.
- Bradshaw, P./Hayday, B./Armstrong, R./Levesque, J./Rykert, L. (1998): *Nonprofit governance models: Problems and prospects*, (originally) ARNOVA Paper.
- Brickley, J. A./Horn, L. van (2000): *Incentives in nonprofit organizations: Evidence from Hospitals*. Working Paper Nr. FR 00-02, University of Rochester, Rochester, New York.
- Brickley, J. A./Horn, L. van (2002): *Managerial incentives in nonprofit organizations: Evidence from hospitals*. In: *Journal of Law and Economics*, Vol. 45, Nr. 1, S. 227-249.
- Brickley, J. A./Horn, R. L. van/Wedig, G. J. (2003): *Board structure and executive compensation in nonprofit organizations: Evidence from Hospitals*. Working Paper, Organizational Economics of Health Care Conference 2003.
- Brooks, A. C. (2000): Public subsidies and charitable giving: Crowding out, crowding in, or both? In: *Journal of Policy Analysis and Management*, Vol. 19, Nr. 3, S. 451-464.

- Brown, L. D./Covey, J. (1987): Organizing and managing private development agencies. Working Paper Nr. 129, Yale Program on Non-Profit Organizations, New Haven, Connecticut.
- Brown, W. A. (1998): Nonprofit boards of directors: Considering the role of diversity and stakeholder voice on assessments of effectiveness, Claremont University Paper.
- Brown, W. A. (2000): Understanding organizational configurations and models of board governance in nonprofit organizations, ARNOVA Paper.
- Brown, W. A. (2002): Inclusive governance practices in nonprofit organizations and implications for practice. In: Nonprofit Management & Leadership, Vol. 12, Nr. 4 (Summer), S. 369-385.
- Brown, W. A./Iverson, J. O. (2004): Exploring strategy and board structure in nonprofit organizations. In: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 33, Nr. 3, S. 377-400.
- Bryson, J. (1995): Strategic planning for public and nonprofit organizations. Jossey-Bass, San Francisco.
- Bundesministerium für Finanzen (2002): Vereine und Steuern – Tipps für Vereine und ihre Mitglieder. Broschüre, Stand Juli 2002: <http://www.bmf.gv.at/Publikationen/Downloads/BroschurenundRatgeber/vereine.pdf>.
- Burla, S. (1989): Rationales Management in Nonprofit-Organisationen. Dissertation, Bern/Stuttgart.
- Byers, L. (1984): Strategic management. Harper & Row, New York.
- Cadbury, A. (1992): The financial aspects of corporate governance. In: Committee on the financial aspects of corporate governance. Gee & Co, London.
- Cameron, K. S. (1980): Critical questions in assessing organizational effectiveness. In: Organizational Dynamics, Vol. 9, Nr. 2, S. 66-80.
- Callen, J. L./Falk, H. (1993): Agency and efficiency in nonprofit organizations: The case of 'specific health focus' charities. In: The Accounting Review, Vol. 68, Nr. 1, S. 48-65.
- Callen, J. L./Klein, A./Tinkelman, D. (2003): Board composition, committees, and organizational efficiency: The case of nonprofits. In: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 32, Nr. 4, S. 493-520.
- Campell, A. (1997): Stakeholders: The case in favour. In: Long Range Planning, Vol. 30, Nr. 3, S. 446-449.
- Carroll, A. (1993): Business and society: Ethics and stakeholder management. 2. Auflage, South-Western, Cincinnati.
- Carroll, A./Näsi, J. (1997): Understanding stakeholder thinking: Themes from a Finnish conference. In: Business Ethics – A European Review, Vol. 6, Nr. 1, S. 46-51.
- Carver, J. (1990): Boards that make a difference. Jossey-Bass, San Francisco.
- Carver, J. (1997): Boards that make a difference: A new design for leadership in nonprofit and public organizations. 2. Ausgabe, Jossey-Bass, San Francisco.

- Carver, J. (2001): A theory of governing the public's business. In: *Public Management Review*, Vol. 4, Iss. 1, S. 53-72.
- Cerulli, G. (2004): The nature of non-profit firm: A normative new institutional approach. ESNIE Working Paper.
- Chambré, S. M./Fatt, N. (2002): Beyond the liability of newness: Nonprofit organizations in an emerging policy domain. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 31, Nr. 4, S. 502-524.
- Chaserant, C. (2003): Cooperation, contracts and social networks: From a bounded to a procedural rationality approach. In: *Journal of Management and Governance*, Vol. 7, Nr. 2, S. 163-186.
- Chasse, D. J. (1995): Nonprofit organizations and the institutionalist approach. In: *Journal of Economic Issues*, Vol. 29, Nr. 2, S. 525-531.
- Clarke, T. (1998): The stakeholder corporation: A business philosophy for the information age. In: *Long Range Planning*, Vol. 31, Nr. 2, S. 182-194.
- Clarkson, M. (1994): A risk based model of stakeholder theory. In: *Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory*, Toronto: Centre for Corporate Social Performance & Ethics, University of Toronto.
- Clarkson, M. B. (1995): A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. In: *Academy of Management Review*, Vol. 20, Nr. 1, S. 92-117.
- Clausewitz, C. von (1998): *Vom Kriege*. Ullstein Taschenbuch, Berlin.
- Claxton, G./Feder, J./Shactman, D./Altman, S. (1997): Public policy issues in nonprofit conversions: an overview. In: *Health Affairs*, Vol. 16, Nr. 2, S. 9-28.
- Clohesy, W. (2000): Altruism and the endurance of the good. In: *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 11, Nr. 3, S. 237-256.
- Coase, R. H. (1937): The nature of the firm. In: *Economica*, IV, November, S. 386-405.
- Coff, R. W. (1999): When competitive advantage doesn't lead to performance – The resource-based view and stakeholder bargaining power. In: *Organization Science*, Vol. 10, Nr. 2, March- April, S. 119-133.
- Commons, J. R. (1934): *Institutional economics*. Madison, Wisconsin.
- Cornell, B./Shapiro, A. C.(1987): Corporate stakeholders and corporate finance. In: *Financial Management*, Vol. 16, Nr. 1, S. 5-14.
- Cornforth, C. (2001a): What makes boards effective? An examination of the relationships between board inputs, structures, processes and effectiveness in non-profit organizations. In: *Corporate Governance*, Vol. 9, Nr. 3, S. 217-227.
- Cornforth, C. (2001b): Understanding the governance of non-profit organizations: Multiple perspectives and paradoxes, ARNOVA Paper.

Cornforth, C. (2001c): Power relations between boards and senior managers in the governance of public and non-profit organizations. Public Interest and Non-Profit Management Research Unit of The Open University Paper.

Cornforth, C. (2002): The governance of public and non-profit organisations: A paradox perspective, IRSPM Paper.

Cornforth, C. (2003): Introduction: The changing context of governance – emerging issues and paradoxes. In: Cornforth, C. (Hrsg.) (2003): The governance of public and non-profit organisations – What do boards do? Routledge, London/New York, S. 1-19.

Cornforth, C. (2004): The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective. In: Annals of Public and Cooperative Economics, Vol. 75, Nr. 1, S. 11-32.

Cornforth, C./Simpson, C. (2002): Change and continuity in the governance of nonprofit organizations in the United Kingdom – The impact of organizational size. In: Nonprofit Management & Leadership, Vol. 12, Nr. 4 (Summer), S. 451-470.

Crittenden, W. F./Crittenden, V. L. (2000): Relationships between organizational characteristics and strategic planning processes in nonprofit organizations. In: Journal of Managerial Issues, Vol. 12, Nr. 2, S. 150-168.

Cummings, S. (1993): Brief case: The first strategists. In: Long Range Planning, Vol. 26, Nr. 3, S. 133-135.

Dalton, D. R./Daily, C. M./Ellstrand, A. E./Johnson, J. L. (1998): Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. In: Strategic Management Journal, Vol. 19, Nr. 3, S. 269-290.

D'Aunno, T. (1992): The effectiveness of human service organizations: A comparison of models. In: Hasenfeld, Y. (Hrsg.) (1992): Human services as complex organizations. Sage, Newbury Park, California, S. 341-361.

Davidson Perlmutter, F./Deckop, J. R./Konrad, A. M./Freely, J. L. (2005): Nonprofits and the job retention of former welfare clients. In: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 34, Nr. 4, S. 473-490.

Dawson, I./Dunn, A. (2006): Governance codes of practice in the not-for-profit sector. In: Corporate Governance, Vol. 14, Nr. 1, S. 33-42.

Delbecq, A. L./Gill, S. L. (1988): Developing strategic direction for governing boards. In: Hospital & Health Services Administration, Vol. 33, Nr. 1, S. 25-35.

Delorme, J. C./Graham, A. R./Wood, W./Ginette, L. (1995): Dialogue. In: Business Quarterly, Vol. 59, Nr. 4, S. 10-18.

Demsetz, H. (1973): Industry structure, market rivalry, and public policy. In: Journal of Law and Economics, Vol. 16, Nr. 1, S. 1-9.

Denrell, J./Fang, C./Winter, S. G. (2003): The economics of strategic opportunity. In: Strategic Management Journal, Vol. 24, Nr. 10, S. 977-990.

- Deutsch, M. (1958): Trust and suspicion. In: Journal of Conflict Resolution, Vol. 2, S. 265-279.
- Deutsch, M. (1962): Trust, trustworthiness, and the F-scale. In: Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 61, S. 138-140.
- Diekmann, A. (2004): Empirische Sozialforschung – Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Rowohlt Verlag, Hamburg.
- Dill, W. (1958): Environment as an influence on managerial autonomy. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 2, Nr. 4, S. 409-443.
- DiMaggio, P. J./Powell, W. W. (1983): The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: American Sociological Review, Vol. 48, Nr. 2, S. 147-160.
- Donaldson, L./Davis, J. H. (1991): Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. In: Australian Journal of Management, Vol. 16, Nr. 1 (June), S. 49-64.
- Donaldson, L./Davis, J. H. (1995): Boards and company performance: Research challenges the conventional wisdom. In: Corporate Governance, Vol. 2, Nr. 3, S. 151-160.
- Donaldson, T./Preston, L. E. (1995): The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. In: Academy of Management Review, Vol. 20, Nr. 1, S. 65-91.
- Drucker, P. F. (1989): What business can learn from nonprofits. In: Harvard Business Review, July-Aug., S. 88-93.
- Drucker, P. F. (1990): Managing the non-profit organization. Harpercollins, New York.
- Drucker, P. F. (1994): The theory of business. In: Harvard Business Review, Vol. 75, Sept.-Oct., S. 95-105.
- Du Bois, C./Jeger, M./Schepers, C./Pepermans, R. (2003): Objectives of non-profit organisations: A literature review. Vrije Universiteit Brussel (VUB) Paper.
- Duca, D. J. (1996): Nonprofit boards: Roles, responsibilities, and performance, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Dyck, A./Zingales, L.(2002): The corporate governance role of the media. NBER Working Paper, Cambridge.
- Dyl, E. A./Frant, H. L./ Stephenson, C. A. (1996): Governance structure and performance of nonprofit corporations: Evidence from medical research charities. Working Paper, University of Arizona, Tucson, Arizona.
- E-Mail Benchmark Report 2003/2004 (2005): Stand Juni 2005: <http://www.e-marsys.at>.
- Ebrahim, A. (2005): Accountability myopia: Losing sight of organizational learning. In: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 35, Nr. 1, S. 56-87.

- Eeckloo, K./Herck, G. van /Hulle, C. van/Vleugels, A. (2004): From corporate governance to hospital governance. Authority, transparency and accountability of Belgian non-profit hospitals' board and management. In: *Health Policy*, Vol. 68, Nr. 1, S. 1-15.
- Effinger, H. (1993): Soziale Dienste zwischen Gemeinschaft, Markt und Staat. In: Effinger, H./Luthe, D. (Hrsg.) (1993): *Sozialmärkte und Management*. Universität Bremen, S. 13-39.
- Eisenhardt, K. M. (1985): Control: Organizational and economic approaches. In: *Management Science*, Vol. 31, Nr. 2, S. 134-149.
- Eisenhardt, K. M. (1988): Agency- and institutional-theory explanations: The case of retail sales compensation. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 31, Nr. 3, S. 488-511.
- Eisenhardt, K. M. (1989): Agency theory: An assessment and review. In: *Academy of Management Review*, Vol. 14, Nr. 1, S. 57-74.
- Eldenburg, L./Hermalin, B. E./Weisbach, M. S./Wosinska, M. (2000; 2001): Hospital governance, performance objectives, and organizational form. NBER Working Paper, Cambridge.
- Etzioni, A. (1964): *A modern organization*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Fama, E. F. (1980): Agency problems and the theory of the firm. In: *Journal of Political Economy*, Vol. 88, Nr. 2, S.288-307.
- Fama, E. F./Jensen, M. C. (1983): Separation of ownership and control. In: *Journal of Law & Economics*, Vol. XXVI, June, S. 301-325.
- Ferris, J. M. (1998): The role of the nonprofit sector in a self-governing society: A view from the United States. In: *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 9, Nr. 2, S. 137-151.
- Fields, L. P./Mais, E. L. (1994): Managerial voting rights and seasoned public equity issues. In: *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Vol. 29, Nr. 3, S. 445-457.
- Finkelstein, S. (1992): Power in top management teams: Dimensions, measurement and validation. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 35, Nr. 3, S. 505-538.
- Finkelstein, S./D'Aveni, R. A. (1994): CEO duality as a double-edged sword: How boards of directors balance entrenchment avoidance and unity of command. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 37, Nr. 5, S. 1079-1108.
- Fletcher, K. (1999): Four books on nonprofit boards and governance. In: *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 9, Nr. 4 (Summer), S. 435-441.
- Fombrun, C. J. (2001): Corporate reputations as economic assets. In: Hitt, M. A./Freeman, R. E./Harrison, J. S. (Hrsg.) (2001): *The Blackwell handbook of strategic management*. Blackwell Publishers, Malden, Massachusetts, S. 289-312.
- Fombrun, C./Gardberg, N. (2000): Who's tops in corporate reputation. In: *Corporate Reputation Review*, Vol. 3, Nr. 1, S. 13-17.

- Forbes, D. P./Milliken, F. J. (1999): Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. In: *Academy of Management Review*, Vol. 24, Nr. 3, S. 489-505.
- Freeman, R. E. (1983): Strategic management: A stakeholder approach. In: *Advances in Strategic Management*, Vol. 1, S. 31-60.
- Freeman, R. E. (1984): Strategic management: A stakeholder approach. Pittman Books Limited, Boston.
- Freeman, R. E. (1995): Stakeholder thinking: The state of the art. In: Nasi, J. (1995) (Hrsg.): *Understanding stakeholder thinking*. LSR-Julkaisut Oy, Helsinki, S. 35-46.
- Freeman, R. E./McVea, J. (2001): A stakeholder approach to strategic management. In: Hitt, M. A./Freeman, R. E./Harrison, J. S. (Hrsg.) (2001): *The Blackwell handbook of strategic management*. Blackwell Publishers, Malden, Massachusetts, S. 189-207.
- Freeman, R. E./Reed, D. L. (1983): Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. In: *California Management Review*, Vol. 25, Nr. 3, S. 88-106.
- Friedman, A./Philips, M. (2004): Balancing strategy and accountability: A model for the governance of professional associations. In: *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 15, Nr. 2, S. 187-204.
- Frooman, J. (1999): Stakeholder influence strategies. In: *Academy of Management Review*, Vol. 24, Nr. 2, S. 191-205.
- Frumkin, P./Andre-Clark, A. (2000): When missions, markets, and politics collide: Values and strategy in the nonprofit human services. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 29, Nr. 1, S. 141-163.
- Frumkin, P./Kim, M. T. (2000): Strategic positioning and the financing of nonprofit organizations: Is efficiency rewarded in the contributions marketplace? Working Paper, The Hauser Center for Nonprofit Organizations and The Kennedy School of Government, Harvard University, Boston.
- Furubotn, E. G. (2001): The new institutional economics and the theory of the firm. In: *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 45, Nr. 2, S. 133-153.
- Galbraith, J. (1983): *Designing complex organizations*. Reading, Addison-Wesley, Massachusetts.
- Gibelman, M./Gelman, S. R. (2004): A loss of credibility: Patterns of wrongdoing among nongovernmental organizations. In: *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 15, Nr. 4, S. 355-381.
- Giddens, A. (1984): *Interpretative Soziologie – Eine kritische Einführung*. Campus Verlag, Frankfurt am Main/New York.
- Gill, M. (2005): Prospecting for practical methodologies to examine links between governing boards' performance and organizational effectiveness. In: *Boards and Beyond: Understanding the Changing Realities of Nonprofit Organizational Governance Conference 2005*, University of Missouri, Kansas City.

- Ginther, P. M./Swayne, L. M./Duncan, W. J. (1998): Strategic management of healthcare organizations. 3. Auflage, Blackwell Publishers, Malden, Massachusetts.
- Glaeser, E. (2002): The governance of not-for-profit-firms. NBER Working Paper.
- Glaeser, E./Shleifer, A. (2001): Not-for-profit entrepreneurs. In: Journal of Public Economics, 81, S. 99-115.
- Golden, B. R./Zajac, E. J. (2001): When will boards influence strategy? Inclination x power = strategic change. In: Strategic Management Journal, Vol. 22, Nr. 12, S. 1087-1111.
- Goodman, T. (Hrsg.) (1997): The Forbes® book of business quotations – 14,173 thoughts on the business of life. Black Dog & Leventhal Publishers, Inc., New York.
- Goodpaster, K. (1991): Business ethics and stakeholder analysis. In: Business Ethics Quarterly, Vol. 1, Nr. 1, S. 53-73.
- Goodstein, J./Gautam, K./Boeker, W. (1994): The effects of board size and diversity on strategic change. In: Strategic Management Journal, Vol. 15, Nr. 3, S. 241-250.
- Grant, R. M. (1991): The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. In: California Management Review, Vol. 33, Nr. 3, S. 114-135.
- Grant, R. M. (2000): Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications. 3. Auflage, Blackwell Publishers, Malden, Massachusetts.
- Greenlee, J. S./Bukovinski, D. (1998): Financial ratios for use in the analytical review of charitable organizations. In: The Ohio CPA Journal, Vol. 57, Nr. 1, S. 32-38.
- Grønbjerg, K. A. (1991): How nonprofit human service organizations manage their funding sources: Key finding and policy implications. In: Nonprofit Management & Leadership, Vol. 2, Nr. 2, S. 159-175.
- Grønbjerg, K. A. (2001): The U.S. nonprofit human service sector: A creeping revolution. In: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 30, Nr. 2, S. 276-297.
- Grossman, S./Hart, O. D. (1986): The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration. In: Journal of Political Economy, Vol. 94, Nr. 4, S. 691-719.
- Guay, T./Doh, J. P./Sinclair, G. (2004): Non-governmental organizations, shareholder activism, and socially responsible investments: Ethical, strategic, and governance implications. In: Journal of Business Ethics, Vol. 52, Nr. 1, S. 125-139.
- Gulati, R. (1995): Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. In: Academy of Management Journal, Vol. 38, Nr. 1, S. 85-112.
- Hair, J. F./Black, W. C./Babin, B. J./Anderson, R. E./Tatham, R. L. (2006): Multivariate data analysis. 6. Ausgabe, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Hall, P. D. (1999): Resolving the dilemmas of democratic governance: The historical development of trusteeship in America, 1636-1996. In: Lagemann, E. C. (Hrsg.) (1999): Philanthropic foundations: New scholarship, new possibilities. Indiana University Press, Bloomington, S. 3-42.

- Hall, P. A./Taylor, R. C. R. (1996): Political science and the three new institutionalisms. In: *Political Studies*, Vol. 44, Nr. 5, S. 936-957.
- Hambrick, D./Mason, P. (1984): Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. In: *Academy of Management Review*, Vol. 9, Nr.2, S. 193-206.
- Hamel, G./Prahalad, C. K. (1989): Strategic intent. In: *Harvard Business Review*, May-June, S. 63-78.
- Hamel, G./Prahalad, C. K. (1990): The core competence of the corporation. In: *Harvard Business Review*, May-June, S. 79-91.
- Hamel, G./Prahalad, C. K. (1994): *Competing for the future*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Handy, F./Cnaan, R. A./Brudney, J. L./Ascoli, U./Meijs, L. C. M. P./Ranade, S. (2000): Public perception of 'who is a volunteer': An examination of the net-cost approach from cross-cultural perspective. In: *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 11, Nr. 1, S. 45-65.
- Hannan, M. T./Freeman, J. (1984): Structural inertia and organizational change. In: *American Sociological Review*, Vol. 49, Nr. 2, S. 149-164.
- Hansen, G. S./Wernerfelt, B. (1989): Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 10, Nr. 5, S. 399-411.
- Hansmann, H. H. (1980): The role of the non-profit enterprise. In: *Yale Law Journal*, 89, S. 835-901.
- Hansmann, H. H. (1987): Economic theories of nonprofit organisations. In: Powell, W. W. (Hrsg.) (1987): *The nonprofit sector*. Yale University Press, New Haven, S. 27-42.
- Hansmann, H. H. (1994): Organization of production in the human services. PONPO Working Paper, Nr. 200.
- Hansmann, H. H. (1996): *The ownership of enterprise*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Hansmann, H./Kessler, D./McClellan, M. (2002): Ownership from and trapped capital in the hospital industry. NBER Working Paper.
- Hardina, D. (1993): The impact of funding sources and board representation on consumer control of service delivery in organizations serving low-income communities. In: *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 4, Nr. 1, S. 69-84.
- Harris, M. A. (1989): The governing body role: Problems and perceptions in implementation. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 18, Nr. 4 (Winter), S. 317-333.
- Harris, M. A. (1994): The power of boards in service providing agencies: Three models. In: *Administration in Social Work*, Vol. 18, Nr. 2, S. 1-15.
- Hart, O. D. (1998): Residual rights of control. In: Newman, P. (Hrsg.): *The new Palgrave dictionary of economics and law*. London, S. 330-335.

- Hart, O. D./Moore, J. (1988): Incomplete contracts and renegotiation. In: *Econometrica*, Volume 56, Number 4 (July), S. 755-785.
- Hart, O. D./Moore, J. (1990): Property rights and the nature of the firm. In: *Journal of Political Economy*, Vol. 98, Nr. 4, S. 1119-1158.
- Hatch, M. J. (1993): The dynamics of organizational culture. In: *Academy of Management Review*, Vol. 18, Nr. 4, S. 657-693.
- Hatry, H. P./Wholey, J. S. (1999): *Performance Measurement: Getting results*. Urban Institute Press, Washington, D. C.
- Heitzmann, K. (2001): *Dimensionen, Strukturen und Bedeutung des Nonprofit-Sektors*. Dissertation, Wien.
- Helmig, B./Jegers, M./Lapsley, I. (2004): Challenges in managing nonprofit organizations: A research overview. In: *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 15, Nr. 2, S. 101-116.
- Hendry, K./Kiel, G. C. (2004): The role of the board in firm strategy: Integrating agency and organisational control perspectives. In: *Corporate Governance*, Vol. 12, Nr. 4, S. 500-520.
- Henke Jr., J. W. (1985): Involving the board of directors in strategic planning. In: *Journal of Business Strategy*, Vol. 7, Nr. 2, S. 87-95.
- Herman, R. D./Heimovics, R. D. (1990): The effective nonprofit executive: Leader of the board. In: *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 1, Nr. 2 (Winter), S. 167-180.
- Herman, R. D./Heimovics, R. D. (1991): *Executive leadership in nonprofit organizations: New Strategies for Shaping Executive-Board Dynamics*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Herman, R. D./Renz, D. O. (1997): Multiple constituencies and the social construction of nonprofit organization effectiveness. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 26, Nr. 2, S. 185-206.
- Herman, R. D./Renz, D. O. (1998): Nonprofit organizational effectiveness: Contrasts between especially effective and less effective organizations. In: *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 9, Nr. 1, S. 23-38.
- Herman, R. D./Renz, D. O. (1999): Theses on nonprofit organizational effectiveness. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 28, Nr. 2, S. 107-126.
- Herman, R. D./Renz, D. O. (2000): Board practices of especially effective and less effective local nonprofit organizations. In: *The American Review of Public Administration*, Vol. 30, Nr. 2, S. 146-160.
- Herman, R. D./Tulipana, P. (1985): Board-staff relations and perceived effectiveness in nonprofit organizations. In: *Journal of Voluntary Action Research*, Vol. 14, Nr. 4, S. 48-59.
- Hill, C. W. L./Jones, T. M. (1992): Stakeholder-agency theory. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 29, Nr. 2, S. 131-154.

- Hillman, A. J./Keim, G. D./Luce, R. A. (2001): Board composition and stakeholder performance: Do stakeholder directors make a difference? In: *Business & Society*, Vol. 40, Nr. 3, S. 295-314.
- Hirshleifer, J. (1980): *Price theory and applications*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Hitt, M. A./Ireland, R. D. (1985): Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 6, Nr. 3, S. 273-293.
- Hodge, M. M./Piccolo, R. F. (2005): Funding source, board involvement techniques, and financial vulnerability in nonprofit organizations - A test of resource dependence. In: *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 16, Nr. 2, S. 171-190.
- Hodgkinson, V. A./Weitzman, M. S. (2001): Overview: The state of the independent sector. In: Ott, J. S. (Hrsg.) (2001): *The nature of the nonprofit sector*. Boulder, Oxford.
- Hoffman, W. M. (1989): The cost of a corporate conscience. In: *Business and Society Review*, Vol. 94, Spring, S. 46-47.
- Hofstede, G. (1991): *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill, Maidenhead.
- Holland, T. P./Jackson, D. K. (1998): Strengthening board performance. Findings and lessons from demonstration projects. In: *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 9, Nr. 2, S. 121-134.
- Horak, C. (1992): *Management in Nonprofit-Organisationen. Konzeptionelle, institutionelle und instrumentelle Möglichkeiten für das Controlling als führungsunterstützendes Konzept in Nonprofit-Organisationen*. Dissertation, Wien.
- Hosmer, L. T. (1995): Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. In: *Academy of Management Review*, Vol. 20, Nr. 2, S. 379-403.
- Hoskisson, R. E./Hitt, M. A. (1990): Antecedents and performance outcomes of diversification: A review and critique of theoretical perspectives. In: *Journal of Management*, Vol. 16, Nr. 2, S. 461-509.
- Hoskisson, R. E./Johnson, R. A./Moesel, D. D. (1994): Corporate divestiture intensity in restructuring firms: Effects of governance, strategy, and performance, Vol. 37, Nr. 5, S. 1207-1251.
- Hough, A./McGregor-Lowndes, M./Ryan, C. (2005): Theorizing about board governance of nonprofit organizations: Surveying the landscape, ARNOVA Paper.
- Houle, L. (1989): *Governing boards*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Hung, H. (1998): A typology of the theories of the roles of governing boards. In: *Scholarly Research and Theory Papers*, 6, 2, S. 101-111.
- Huse, M. (2003): Renewing management and governance: New paradigms of governance? In: *Journal of Management and Governance*, Vol. 7, Nr. 3, S. 211-221.
- Husted, B. W. (1994): Transaction costs, norms, and social networks – A preliminary study of cooperation in industrial buyer-seller relationships in the United States and Mexico. In: *Business and Society*, Vol. 33, Nr. 1, S. 30-57.

- Jackson, D. K./Holland, T. P. (1998): Measuring the effectiveness of nonprofit boards. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 27, Nr. 2, S. 159-182.
- James, E. (1986): How nonprofits grow: A Model. In: Rose-Ackerman, S. (Hrsg.) (1986): *The economics of nonprofit institutions*. Oxford University Press, New York, S. 185-195.
- James, E. (1987): The nonprofit sector in comparative perspective. In: Powell, W. W. (Hrsg.) (1987): *The nonprofit handbook – A research handbook*. Yale University Press, Orwigsburg, S. 397-415.
- James, E. (1998): Commercialism among nonprofits: Objectives, opportunities, and constraints. In: Weisbrod, B. A. (Hrsg.) (1998): *To profit or not to profit – The commercial transformation of the nonprofit sector*. Cambridge University Press, Cambridge, S. 271-285.
- James, E./Rose-Ackerman, S. (1986): *The nonprofit enterprise in market economies*. Harwood Academic Publishers, London.
- Jansson, E. (2005): The stakeholder model: The influence of the ownership and governance structures. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 56, Nr. 1, S. 1-13.
- Jegers, M. (2002): The economics of non profit accounting and auditing: Suggestions for a research agenda. In: *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 73, Nr. 3, S. 429-451.
- Jensen, M. C./Meckling, W. H. (1976): Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. In: *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, Nr. 4, S. 305-360.
- Jenster, P. V./Overstreet, G. A., Jr. (1990): Planning for a nonprofit service: A study of U.S. credit unions. In: *Long Range Planning*, Vol. 23, Nr. 2, S. 103-111.
- Jobome, G. O. (2006): Public funding, governance and passthrough efficiency in large UK charities. In: *Corporate Governance*, Vol. 14, Nr. 1, S. 43-59.
- John, K./Senbet, L. W. (1998): Corporate governance and board effectiveness. In: *Journal of Banking & Finance*, Vol. 22, Nr. 4, S. 371-403.
- Jones, T. M. (1995): Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. In: *Academy of Management Review*, Vol. 20, Nr. 2, S. 404-437.
- Judge, W. Q. (1994): Correlates of organizational effectiveness: A multi-level analysis of a multidimensional outcome. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 13, Nr. 1, S. 1-10.
- Judge, W. Q./Zeithaml, C. P. (1992a): An empirical comparison between the board's strategic role in nonprofit hospitals and in for-profit industrial firms. In: *Health Services Research*, Vol. 27, Nr. 1, S. 47-64.
- Judge, W. Q./Zeithaml, C. P. (1992b): Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 35, Nr. 4, S. 766-794.
- Kanter, R. M./Brinkerhoff, D. (1981): Organizational performance: Recent developments in measurement. In: Turner, R. H./Short, J. F., Jr. (Hrsg.) (1981): *Annual review of sociology*. Annual Reviews, Palo Alto, California.

- Kerr, F. H. (1985): Have boards refocused governance functions? In: *Trustee*, Vol. 38, Nr. 11, S. 17-20.
- Kingma, B. R. (1997): Public goods theories of the non-profit-sector: Weisbrod revisited. In: *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 8, Nr. 2, S. 135-148.
- Kingma, B. R. (2003): Public goods theories of the non-profit-sector: Weisbrod revisited. In: Anheier, H./Ben-Ner, A. (2003): *The Study of the Nonprofit Enterprise – Theories and Approaches*. Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York/Boston/Dordrecht/London/Moscow, S. 53-65.
- Klein, B./Crawford, R. G./Alchian, A. A. (1978): Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. In: *Journal of Law and Economics*, Vol. 21, Nr. 2, S. 297-326.
- Kochan, T./Rubinstein, S. (2000): Toward a stakeholder theory of the firm – The saturn partnership. In: *Organization Science*, Vol. 11, Nr. 4, S. 367-386.
- Kosnik, R. H. (1987): A study of board performance in corporate governance. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, Nr. 2, S. 163-185.
- Kovner, A. R. (1985): Improving the effectiveness of hospital governing boards. In: *Frontiers of Health Services Management*, Vol. 2, Nr. 1, S. 4-33.
- Kramer, R. M. (1981): *Voluntary agencies in the welfare state*. University of California Press, Berkeley.
- Krashinsky, M. (2003): Stakeholder theories of the nonprofit sector – One cut at the economic literature. In: Anheier, H./Ben-Ner, A. (Hrsg.) (2003): *The study of the nonprofit enterprise – Theories and approaches*. Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York/Boston/Dordrecht/London/Moscow, S. 125-136.
- Kreps, D. (1990): Corporate culture and economic theory. In: Alt, J./Shepsle, K. (Hrsg.) (1990): *Perspectives on positive political economy*. Cambridge University Press, Cambridge, S. 90-143.
- Kuan, J. (2001): The phantom profits of the opera: Nonprofit ownership in the arts as a make-by decision. In: *The Journal of Law, Economics, & Organization*, Vol. 17, Nr. 2, S. 507-520.
- Kushner, R. J./Poole, P.P. (1996): Exploring structure-effectiveness relationships in nonprofit arts organizations. In: *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 7, Nr. 2, S. 119-136.
- Lakdawalla, D./Philipson, T. (1998): Nonprofit production and competition. NBER Working Paper.
- Lang, J. R./Lockhart, D. E. (1990): Increased environmental uncertainty and changes in board linkage patterns. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 33, Nr. 1, S. 106-128.
- Leduc, R. F./Block, S. R. (1985): Conjoint directorship: Clarifying management roles between the board of directors and the executive director. In: *Journal of Voluntary Action Research*, Vol. 14, Nr. 4, S. 67-76.
- Lerner, L. D./Fryxell, G. E. (1994): CEO stakeholder attitudes and corporate social activity in the Fortune 500. In: *Business and Society*, Vol. 33, Nr. 1, S. 58-81,

- Lewicki, R. J./McAllister, D. J./Bies, R. J. (1998): Trust and distrust: New relationships and realities. In: *Academy of Management Review*, Vol. 23, Nr. 3, S. 438-458.
- Liedtka, J. M. (1992): Formulating hospital strategy: Moving beyond a market mentality. In: *Healthcare Management Review*, Vol. 17, Nr. 1, S. 21-27.
- Liedtka, J. M. (1998a): Strategic thinking: Can it be taught? In: *Long Range Planning*, Vol. 31, Nr. 1, S. 120-129.
- Liedtka, J. M. (1998b): Linking strategic thinking with strategic planning. In: *Strategy and Leadership*, Vol. 26, Nr. 4, S. 30-35.
- Littich, E. (2002): Finanzierung von NPOs. In: Badelt, C. (Hrsg.) (2000): *Handbuch der Nonprofit Organisation*. 3. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 361-380.
- Lohmann, R. A. (1989): And lettuce is nonanimal. Toward a positive economics of voluntary action. In: *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 18, Nr. 4, S. 367-383.
- Lublin, J. (1997): Top executives' departures put heat on boards. In: *Wall Street Journal*, 18. Juli 1997, B1-B5.
- Lynch, J. (1979): Activating the board of directors: A study of the process of increasing board effectiveness. Dissertation, Boston.
- Mace, M. L. (1971): *Directors: Myths and reality*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Madhok, A. (2002): Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald Coase, the transaction cost and resource-based theories of the firm and the institutional structure of production. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 23, Nr. 6, S. 535-550.
- Mahoney, J. T./Pandian, J. R. (1992): The resource-based view within the conversation of strategic management. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Nr. 5, S. 363-380.
- Malani, A./Philipson, Th./David G. (2003): Firm behavior in the non-profit sector: A synthesis and empirical evaluation. In: Glaeser, E. (Hrsg.) (2003): *The governance of not-for-profit firms*. NBER Working Paper/University of Chicago Press.
- March, J./Simon, H. (1958): *Organizations*. Wiley & Sons, New York.
- March, J./Simon, H. (1976): *Organizations and individual*. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Markides, C. (2000): Strategy and management: Constantinos Markides discusses strategic innovation. In: *European Management Journal*, Vol. 18, Nr. 4, S. 356-366.
- Mayer, R. C./Davis, J. H./Schoorman, F. D. (1995): An integrative model of organizational trust. In: *Academy of Management Review*, Vol. 2, Nr. 3, S. 709-734.
- McClusky, J. E. (2002): Re-thinking nonprofit organization governance: Implications for management and leadership. In: *International Journal of Public Administration*, Vol. 25, Nr. 2, S. 539-559.

- Meijs, L. C. P. M./Handy, F./Cnaan, R. A./Brudney, J. L./Ascoli, U./Ranade, S./Hustinx, L./Weber, S./Weiss, I. (2003): All in the eyes of the beholder? Perceptions of volunteering across eight countries. In: Dekker, P./Halman, L. (Hrsg.) (2003): The value of volunteering: Cross-cultural perspectives. Kluwer/Plenum, New York, S. 19-34.
- Meyer, J. W./Rowan, B. (1977): Institutionalized organizations: Formal structures as myth and ceremony. In: American Journal of Sociology, Vol. 83, Nr. 2, S. 340-363.
- Middleton, M. (1987): Nonprofit boards of directors: Beyond the governance function. In: Powell, W. W. (Hrsg.) (1987): The nonprofit sector: A research handbook. Yale University Press, New Haven, S. 141-153.
- Miles, R. E./Snow, C. C. (1978): Organizational strategy, structure, and process. McGraw-Hill, New York.
- Miller, D./Eisenstat, R./Foote, N. (2002): Strategy from the inside-out: Building capability-creating organizations. In: California Management Review, Vol. 33, Nr. 3, S. 37-54.
- Miller, J. L. (2002): The board as a monitor of organizational activity: The applicability of agency Theory to Nonprofit Boards. In: Nonprofit Management and Leadership, Vol. 12, Nr. 4, S. 429-450.
- Miller-Millesen, J. L. (2003): Understanding the behavior of nonprofit boards of directors. A theory-based approach. In: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 32, Nr. 4, S. 521-547.
- Millstein, I./O'Reagan, K./Oster, S. (2000): Governance practices among nonprofit organizations contracting with New York City. Yale School of Management Working Paper, Series E, New Haven, Connecticut.
- Mintzberg, H. (1978): Patterns in strategy formation. In: Management Science, Vol. 24, Nr. 9, S. 934-938.
- Mintzberg, H. (1990): Strategy formation: Schools of thought. In: Fredrickson, J. W. (Hrsg.) (1990): Perspectives on strategic management. Harper Business, New York, S. 105-235.
- Mintzberg, H. (1994): The rise and fall of strategic planning. Free Press, New York.
- Mintzberg, H./Lampel, J. (1999): Reflecting on the strategy process. In: MIT Sloan Management Review, Vol. 40, Nr. 3, S. 21-30.
- Mitchell, R. K./Agle, B./Wood, D. (1997): Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. In: Academy of Management Review, Vol. 22, Nr. 4, S. 853-886.
- Monks, R. A. G./Minow, N. (2000): Corporate governance. 2. Ausgabe, Blackwell Publishers, Malden, Massachusetts.
- Moore, M. H. (2000): Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. In: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 29, Nr. 1 (Suppl.), S. 183-204.
- Morrissey, M. A./Wedig, G.J./Hassan, M. (1996): Do nonprofit hospitals pay their way? In: Health Affairs, Vol. 15, Nr. 4, S. 132-144.

- Murray, V. (1998): Governance of nonprofit organizations. In: Shafritz, J. M. (Hrsg.) (1998): The international encyclopedia of public policy and administration. Westview Press, Boulder, Oxford, S. 993-997.
- Murray V./Bradshaw, P./Wolpin, J. (1992): Power in and around nonprofit boards: A neglected dimension of governance. In: Nonprofit Management & Leadership, Vol. 3, Nr. 2 (Winter), S. 165-182.
- Muth, M. M./Donaldson, L. (1998): Stewardship theory and board structure: A contingency approach. In: Corporate Governance: An International Review, Vol. 6, Nr. 1, S. 5-28.
- National Center for Nonprofit Boards (1994): How to help your board govern more and manage less. In: NCNB Governance Series, Nr. 5.
- National Center for Nonprofit Boards (1999): Governance for nonprofits: From little leagues to universities – A summary of organizational governance principles and resources for directors of nonprofit organizations. Stand März 2006: <http://www.governanceprofessionals.org/governnfp/index.shtml>.
- Nelson, R./Krashinsky, M. (1973): The two major issues of public policy: Public subsidy and organization of supply. In: Nelson, R./Young, D. (Hrsg.) (1973): Public subsidy for day care of young children. DC Heath, Lexington, Massachusetts.
- Newhouse, J. P. (1970): Toward a theory of nonprofit institutions: An economic model of a hospital. In: The American Economic Review, 60, 1, S. 64-74.
- Newport, G. (2003): Why are we replacing furniture when half the neighbourhood is missing? In: The Nonprofit Quarterly, Vol. 10, Nr. 3, S. 10-15.
- Nobbie, P. D./Brudney, J. L. (2003): Testing the implementation, board performance, and organizational effectiveness of the policy governance model in nonprofit boards of directors. In: Nonprofit Voluntary Sector Quarterly, Vol. 32, Nr. 4, S. 571-595.
- North, D. C. (1991): Institutions. In: Journal of Economic Perspectives, Vol. 5, Nr. 1, S. 97-112.
- Nutt, P./Backoff, R. (1992): Strategic management of public and third sector organizations. Jossey-Bass, San Francisco, California.
- O'Connell, B. (2000): Civil Society: Definitions and descriptions. In: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 29, Nr. 3, S. 471-478.
- Ohmae, K. (1982): The mind of the strategist. McGraw-Hill, New York.
- O'Neal, D./Thomas, H. (1996): Developing the strategic board. In: Long Range Planning, Vol. 29, Nr. 3, S. 314-327.
- O'Shannassy, T. (2003): Modern strategic management: Balancing strategic thinking and strategic planning for internal and external stakeholders. In: Singapore Management Review, Vol. 25, Nr. 1, S. 53-67.
- Oster, S. (1995): Strategic management for nonprofit organizations. Oxford University Press, New York.

- Ostrower, F./Stone, M. M. (2005): Governance: research trends, gaps, and future prospects. In: Powell, W. W./Steinberg, R. (Hrsg.) (2005): The nonprofit sector: A research handbook. 2. Ausgabe. Yale University Press, New Haven.
- Parkinson, J. E. (1993): Corporate power and responsibility. Oxford University Press, Oxford.
- Pauly, M./Redisch, M. (1973): The not-for-profit hospital as a physicians' cooperative. In: The American Economic Review, 63, 1, S. 87-99.
- Pearce, J. A. (1982): The company mission as a strategic tool. In: MIT Sloan Management Review, Vol. 23, Nr. 3, S. 15-24.
- Pearce, J. A./Zahra, S. A. (1991): The relative power of CEOs and boards of directors: Associations with corporate performance. In: Strategic Management Journal, Vol. 12, Nr. 2, S. 135-153.
- Penrose, E. (1959): The theory of the growth of the firm. Oxford University Press, Oxford.
- Perrow, C. (1961): The analysis of goals in complex organizations. In: American Sociological Review, Vol. 26, Nr. 6, S. 854-866.
- Peteraf, M. A. (1993): The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. In: Strategic Management Journal, Vol. 14, Nr. 3, S. 179-191.
- Pettigrew, A. M. (1992): On studying managerial elites. In: Strategic Management Journal, Vol. 13 (Special), S. 163-182.
- Pettigrew, A./McNulty, T. (1995): Power and influence in and around the boardroom. In: Human Relations, Vol. 48, Nr. 8, S. 845-873.
- Pettigrew, A. M./Thomas, H./Whittington, R. (2002): Strategic management: The strengths and limitations of a field. In: Pettigrew, A. M./Thomas, H./Whittington, R. (Hrsg.) (2002): Handbook of strategy and management. Sage, London, S. 3-29.
- Pfaffenzeller, H. (2003): Die Governance von Nonprofit Organisationen. Dissertation, Wien.
- Pfeffer, J. (1972): Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 17, Nr. 2, S. 218-228.
- Pfeffer, J. (1982): Organizations and organization theory. Pitman Publishing, Boston.
- Pfeffer, J./Salancik, G. R. (1978): The external control of organizations. Harper & Row, New York.
- Pijl, K. van der/Sminia, H. (2004): Strategic management of public interest organizations. In: Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Vol. 15, Nr. 2, S. 137-155.
- Poppo, L./Zenger, T. (2002): Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? In: Strategic Management Journal, Vol. 23, Nr. 8, S. 707-725.
- Porter, M. E. (1980): Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1985): Competitive advantage. Free Press, New York.

- Prahalad, C. K./Bettis, R. A. (1986): The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 7, Nr. 6, S. 485-601.
- Preston, A. E. (1988): The effects of property rights on labor costs of nonprofit firms: An application to the day care industry. In: *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 36, Nr. 3, S. 335-350.
- Prewitt, K. (1999): The importance of foundations in an open society. In: Bertelsmann Foundation (Hrsg.) (1999): *The future of foundations in an open society*. Bertelsmann Foundation Publishers, Gütersloh.
- Price, J. L. (1972): The study of organizational effectiveness. In: *Sociological Quarterly*, Vol. 13, Nr. 1, S. 3-15.
- Proven, K./Sebastian, J. G./Milward, H. B. (1996): Interorganizational cooperation in community mental health: A resource-based explanation of referrals and case coordination. In: *Medical Care Research and Review*, Vol. 53, Nr. 1, S. 94-119.
- Raheja, C. G. (2004): Determinants of board size and composition: A theory of corporate boards. Working Paper, Vanderbilt University, Nashville.
- Rajan, R./Zingales, L. (1997): The firms as a dedicated hierarchy. Working Paper Chicago University, Chicago.
- Rajan, R./Zingales, L. (1998): Power in a theory of the firm. In: *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 113, Nr. 2, S. 387-432.
- Rajan, R./Zingales, L. (2000): The Governance of the new enterprise. NBER Working Paper.
- Ricardo, D. (1817): *Principles of political economy and taxation*. J. Murray, London.
- Richter, R./Furubotn, E. G. (1999): *Neue Institutionenökonomik: Eine Einführung und kritische Würdigung*. 2. Auflage, Tübingen.
- Rocheford, F. (2001): Issues of university governance and management giving rise to legal liability. In: *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol. 23, Nr. 1, S. 49-61.
- Roomkin, M. J./Weisbrod, B. A. (1999): Managerial compensation and incentives in for-profit and nonprofit hospitals. In: *The Journal of Law, Economics & Organization*, Vol. 15, Nr. 3, S. 750-781.
- Rose-Ackerman, S. (1987): Ideals versus dollars: donor, charity managers, and government grants. In: *Journal of Political Economy*, Vol. 95, Nr. 4, S. 810-823.
- Rose-Ackerman, S. (1996): Altruism, nonprofits and economic theory. In: *Journal of Economic Literature*, Vol. 34, Nr. 2, S. 701-728.
- Ross, S. A. (1973): The economic theory of agency: The principal's problem. In: *American Economic Review*, 63, S. 134-139.
- Roth, K. (1992): Implementing international strategy at the business unit level: The role of managerial decision-making characteristics. In: *Journal of Management*, Vol. 18, Nr. 4, S. 769-789.

- Ruf, B. M./Muralidhar, K./Brown, R. M./Janney, J. J./Paul, K. (2001): An empirical investigation of the relationships between change in corporate social performance and financial performance: A stakeholder theory perspective. In: *Journal of Business Ethics*, Vol. 32, Nr. 2, S. 143-156.
- Rumelt, R. P. (1996): Inertia and transformation. In: Montgomery, C. A. (Hrsg.) (1996): *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis*. Kluwer Academic Publishers, Boston, S. 101-132.
- Rumelt, R. P./Schendel, D./Teece, D. J. (1991): Strategic management and economics. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 12 (Special), S. 5-29.
- Saidel, J. R. (2002): *Guide to the literature on governance: An annotated bibliography*. Board Source Publication, Washington, D. C.
- Saidel, J. R./Harlan, S. L. (1998): Contracting and patterns of nonprofit governance. In: *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 8, Nr. 3 (Spring), S. 243-259.
- Savage, G. T./Nix, T. W./Whitehead, C. J./Blair, J. D. (1991): Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. In: *Academy of Management Executive*, Vol. 5, Nr. 2, S. 61-75.
- Salamon, L. M./Anheier, H. K. (1992): In search of the nonprofit sector II: The problem of classification. Working Paper, The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Baltimore.
- Salamon, L. M./Anheier, H. K. (1996): *The emerging nonprofit sector*. Manchester University Press, Manchester.
- Salamon, L. M./Anheier, H. K. (1997): *Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis*. Manchester University Press, Manchester.
- Salamon, L. M./Hems, L. C./Chinnock, K. (2000): The nonprofit sector: For what and for whom? Working paper, The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Baltimore.
- Schiff, J./Weisbrod, B. (1991): Competition between for-profit and nonprofit organizations in commercial markets. In: *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 62, Nr. 4, S. 619-39.
- Schmidt, R. H. (2001): Kontinuität und Wandel bei der Corporate Governance in Deutschland. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Special Issue 47-01, S. 61-87.
- Schuhen, A. (2006): Nonprofit-Governance: Steuerung und Überwachung von Nonprofit-Organisationen. Stand März 2006: <http://www.sozialbank.de/finale/inhalt/service/fachbeitraege/4699.shtml>.
- Schwarz, P./Purtschert, R./Giroud, C. (1995): *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO)*. Haupt Verlag, Bern/Stuttgart/Wien.
- Scott, J. T. (1998): Voluntary sector. In: Shafritz, J. M. (Hrsg.) (1998): *International encyclopedia of public policy and administration*. Boulder, Oxford.
- Scott, S. G./Lane, V. r. (2000): A stakeholder approach to organizational identity. In: *Academy of Management Review*, Vol. 25, Nr. 1, S. 43-62.

- Scrivner, G. N. (1999): A brief history of tax policy changes affecting charitable organizations. In: Ott, J. S. (Hrsg.) (2001): The nature of the nonprofit sector. Boulder, Oxford.
- Selznick, P. (1957): Leadership in administration. Harper & Row, New York.
- Shankmann, N. E. (1999): Reframing the debate between agency and stakeholder theories of the firm. In: Journal of Business Ethics, Vol. 19, Nr. 4, S. 319-334.
- Sheehan, R. M. (1996): Mission accomplishments as philanthropic organization effectiveness: Key findings from the excellence in philanthropy project. In: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 25, Nr. 1, S. 110-123.
- Shleifer, A./Vishny, R. (1997): A survey of corporate governance. In: Journal of Finance, Vol. 52, S. 737-783.
- Shortell, S. M./Morrison, E. M./Robbins, S. (1985): Strategy making in health care organizations: A framework and agenda for research. In: Medical Care Review, Vol. 42, Nr. 2, S. 219-266.
- Siciliano, J. I. (1996): The relationship of board member diversity to organizational performance. In: Journal of Business Ethics, Vol. 15, Nr. 12, S. 1313-1320.
- Siciliano, J. I. (1997): The relationship between formal planning and performance in nonprofit organizations. In: Nonprofit Management & Leadership, Vol. 7, Nr. 4, S. 387-403.
- Siciliano, J. I. (2005): Board involvement in strategy and organisational performance. In: Journal of General Management, Vol. 30, Nr. 4, S. 1-10.
- Simon, H. (1947): Administrative behaviour. 2. Auflage, Macmillan, New York.
- Simsa, R. (2001): Gesellschaftliche Funktionen und Einflussformen von Nonprofit-Organisationen. Peter Lang Verlag, Frankfurt.
- Sirgy, M. J. (2002): Measuring corporate performance by building on the stakeholders model of business ethics. In: Journal of Business Ethics, Vol. 35, Nr. 3, S. 143-162.
- Sitkin, S. B./Roth, N. L. (1993): Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust. In: Organization Science, Vol. 4, Nr. 3, S. 367-392.
- Smith, A. (1904): The wealth of nations. 2. Ausgabe, Dent, London.
- Sowa, J. E./Coleman Selden, S./Sandfort, J. R. (2004): No longer unmeasurable? A multidimensional integrated model of nonprofit organizational effectiveness. In: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 33, Nr. 3, S. 711-728.
- Speckbacher, G. (2003a): The economic mechanisms of governance in nonprofit organizations. The 2003 Academy of Management Meeting in Seattle, USA.
- Speckbacher, G. (2003b): Corporate governance and the governance of nonprofits: What's the difference? In: International Conference on Management in the Nonprofit Sector, Conference Proceedings Nikosia, S. 21-30.

- Speckbacher, G. (2005): Nonprofit versus corporate governance: An economic approach. Working Paper, Wirtschaftsuniversität Wien, Wien.
- Speckbacher, G./Pfaffenzeller, H. (2004): Die Governance von Nonprofit-Organisationen aus Sicht eines ökonomischen Stakeholder Ansatzes. In: Witt, D./Purtschert, R./Schauer, R. (Hrsg.) (2004): Funktionen und Leistungen von Nonprofit Organisationen, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, S. 187-211.
- Spurgin, E. W. (2001): Do shareholders have obligations to stakeholders? In: Journal of Business Ethics, Vol. 33, Nr. 4, S. 287-297.
- Statistik Austria (2004): Statistisches Jahrbuch Österreichs 2005. Wien.
- Steers, R. M. (1977): Organizational effectiveness: A behavioral view. Goodyear, Santa Monica, California.
- Stiles, P. (2001): The impact of the board on strategy: An empirical examination. In: Journal of Management Studies, Vol. 38, Nr. 5, S. 627-650.
- Steinberg, R. (1990): Profits and incentive compensation in nonprofit firms. In: Nonprofit Management and Leadership, Vol. 1, Nr. 2, S. 137-152.
- Steinberg, R./Gray, B. H. (1993): The role of nonprofit enterprise. In: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 23, Nr. 4, S. 297-316
- Stone, M. M. (1989): Planning as strategy in nonprofit organizations: An exploratory study. In: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 18, Nr. 4, S. 297-315.
- Stone, M. M. (1991): The propensity of governing boards to plan. In: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 1, Nr. 3, S. 203-215.
- Stone, M. M./Bigelow, B./Crittenden, W. (1999): Research on strategic management in nonprofit organizations – Synthesis, analysis, and future directions. In: Administration & Society, Vol. 31, Nr. 3, S. 378-423.
- Tashakori, A./Bulton, W. R. (1983): A look at the board's role in planning. In: Journal of Business Strategy, Vol. 3, Nr. 2, S. 64-70.
- Teece, D. J./Pisano, G./Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management. In: Strategic Management Journal, Vol. 18, Nr. 7, S. 509-533.
- Tihanyi, L./Johnson, R. A./Hoskisson, R. E./Hitt, M. A. (2003): Institutional ownership differences and international diversification: The effects of boards of directors and technological opportunity. In: Academy of Management Journal, Vol. 46, Nr. 2, S. 195-211.
- Tinkelman, D. (1996): An empirical study of the effect of accounting disclosures upon donations to non-profit organizations. Dissertation, New York.
- Tirole, J. (2001): Corporate governance. In: Econometrica, Vol. 69, Nr. 1, S. 1-35.
- Thompson, J. (1967): Organizations in action. McGraw-Hill, New York.

- Tober, J. (1991): Strategic planning in organizations and environments. Working Paper Nr. 165, Yale Program on Non-Profit Organizations, New Haven, Connecticut.
- Tricker, R. I. (Hrsg.) (1994): International corporate governance: Text, readings and cases. Prentice Hall, Singapore.
- Tulder, R. van (2006): International business-society management: Linking corporate responsibility and globalization. In Zusammenarbeit mit Zwart, A. van der. Routledge, London/New York.
- Unterman, I./Davis, R. H. (1982): The strategy gap in not-for-profits. In: Harvard Business Review, May-June, S. 30-40.
- Vahlens Großes Wirtschaftslexikon (1993). Dichtl, E./Issing, O. (Hrsg.) (1993), Verlag C. H. Beck, Verlag Franz Vahlen, München.
- Vance, S. (1965): Do boards of trustees need surgery? In: The Modern Hospital, Vol. 104, Nr. 6, S. 105-110.
- Vita, M. G./Sacher, S. (2001): The competitive effects of not-for-profit hospital mergers: A case study. In: Journal of Industrial Economics, Vol. 49, Nr. 1, S. 63-84.
- Wagner, A. (1994): Einige wissenschaftliche Randbemerkungen zur NPO-Forschung. In: Schauer, R./Anheier, H. K./Blümle, E.-B. (Hrsg.) (1994): Nonprofit-Organisationen (NPO) – dritte Kraft zwischen Markt und Staat? Ergebnisse einer Bestandsaufnahme über den Stand der NPO-Forschung im deutschsprachigen Raum. Eine Dokumentation, Fribourg/Linz, S. 41-54.
- Warther, V. A. (1998): Board effectiveness and board dissent: A model of the board's relationship to management and shareholders. In: Journal of Corporate Finance, Vol. 4, Nr. 1, S. 53-70
- Weaver, G. R./Trevino, L. K./Cochran, P. L. (1999): Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics practices. In: Academy of Management Journal, Vol. 42, Nr. 5, S. 539-552.
- Weber, M. (1972): Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus. Gütersloh.
- Weisbrod, B. A. (1974): The concepts of benefits in cost-benefit analysis. In: Peskin, H./Seskin, E. (Hrsg.) (1974): Cost-benefit analysis and water pollution policy. The Urban Institute, Washington, D. C., S. 37-66.
- Weisbrod, B. A. (1977): The voluntary nonprofit sector. Heath, Lexington.
- Weisbrod, B. A. (1978): The forgotten economic sector: Private but nonprofit. In: Challenge, Vol. 21, Nr. 4, S. 32-36.
- Weisbrod, B. A. (1986): Toward a theory of the voluntary nonprofit sector in a three-sector economy. In: Rose-Ackerman, S. (Hrsg.) (1986): The economics of nonprofit institutions. Oxford University Press, New York, S. 21-44.
- Weisbrod, B. A. (1988): The nonprofit economy. Harvard University Press, Cambridge/Massachusetts.

- Wentges, P. (2002): Corporate Governance und Stakeholder-Ansatz – Implikationen für die betriebliche Finanzwirtschaft. Wiesbaden.
- Werder, A. von (2003): Ökonomische Grundfragen der Corporate Governance. In: Hommelhoff, P./Hopt, K. J./Werder, A. von (Hrsg.) (2003): Handbuch Corporate Governance – Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis, Stuttgart, S. 3-27.
- Wernerfelt, B. (1984): A resource-based view of the firm. In: Strategic Management Journal, Vol. 5, Nr. 2, S. 171-180.
- Westphal, J. D./Zajac, E. J. (1995): Who shall govern? CEO/board power, demographic similarity, and new director selection. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 40, Nr. 1, S.60-83.
- Wheeler, D./Sillanpää, M. (1998): Including the stakeholders: The business case. In: Long Range Planning, Vol. 31, Nr. 2, S. 201-210.
- Whysall, P. (2000): Stakeholder mismanagement in retailing: A British Perspective. In: Journal of Business Ethics, Vol. 23, Nr. 1, S. 19-28.
- Williamson, O. E. (1963): Managerial discretion and business behaviour. In: American Economic Review, Vol. 53, Nr. 5, S. 1032-1057.
- Williamson, O. E. (1975): Markets and hierarchies. New York.
- Williamson, O. E. (1979): Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. In: Journal of Law and Economics, Vol. 22, Nr. 2, S. 233-261.
- Williamson, O. E. (1983): Organization form, residual claimants, and corporate control. In: Journal of Law & Economics, Vol. 26, Nr. 1, S. 351-366.
- Williamson, O. E. (1985): The economic institutions of capitalism. The Free Press, New York.
- Williamson, O. E. (1985/1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. J. C. B. Mohr, Tübingen.
- Williamson, O. E. (1991): Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 36, June, S. 269-296.
- Williamson, O. E. (2002): The theory of the firm as governance structure: From choice to contract. In: Journal of Economic Perspectives, Vol. 16, Nr. 3, S. 171-195.
- Witt, P. (2001): Konsistenz und Wandlungsfähigkeit von Corporate Governance-Systemen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 4/2001, 73-95.
- Witt, P. (2002): Grundprobleme der Corporate Governance und international unterschiedliche Lösungsansätze. In: Nippa, M./Petzold, K./Kürsten, W. (Hrsg.): Corporate Governance – Herausforderungen und Lösungsansätze. Physica-Verlag, Heidelberg.
- Wolch, J. (1990): Planning as crisis management: An analysis of London's voluntary sector. Working Paper Nr. 147, Yale Program on Non-Profit Organizations, New Haven, Connecticut.

Wood, M. M. (1992): Is board behaviour cyclical? In: *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 3, Nr. 2 (Winter), S. 139-163.

Wright, G. (1985) (Hrsg.): *Behavioral decision making*. Plenum Press, New York.

Young, D. R. (1986): Entrepreneurship and the behaviour of nonprofit organizations: Elements of a theory. In: Rose-Ackerman, S. (Hrsg.). (1986): *The economics of nonprofit institutions: Studies in structure and policy*. Oxford University Press, Oxford/New York, S. 161-184.

Young, D. R. (1998a): Government failure theory. In: Shafritz, J. M. (Hrsg.) (1998): *International encyclopedia of public policy and administration*. Boulder, Oxford, S. 1006-1007.

Young, D. R. (1998b): Contract failure theory. In: Shafritz, J. M. (Hrsg.) (1998): *International encyclopedia of public policy and administration*. Boulder, Oxford, S. 516-518.

Young, D. R. (2000): Alternative models of government-nonprofit sector relations: Theoretical and international perspectives. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 29, Nr. 1, S. 149-172.

Young, D. R. (2002): The influence of business on nonprofit organizations and the complexity of nonprofit accountability. In: *American Review of Public Administration*, Vol. 32, Nr. 1 (March), S. 3-19.

Young, G./Beekun, R. I./Ginn, G. O. (1992): Governing board structure, business strategy, and performance of acute care hospitals: A contingency perspective. In: Vol. 27, Nr. 4, S. 543-564.

Yuchtman, E./Seashore, S. E. (1967): A system resource approach to organizational effectiveness. In: *American Sociological Review*, Vol. 32, Nr. 2, S. 891-903.

Zahra, S. A./Pearce, J. A. (1989): Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. In: *Journal of Management*, Vol. 15, Nr. 2, S. 291-334.

Zald, M. N. (1970): *Organizational change: The political economy of the YMCA*. Chicago University Press, Chicago.

Zingales, L. (1998): Corporate governance. In: Newman, P. (Hrsg.) (1998): *The new Palgrave dictionary of economics and the law*, S. 497-503.

Zingales, L. (2000): In Search of new foundations. In: *Journal of Finance*, Vol. 55, Nr. 4, 2000, S. 1623-1654.